Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

N F O C f g r o u p e

Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique du Canada - VOLUME II

Rapport qualitatif

Août 2002

M0425/JP/PB/MS

Prepared by • Préparé par

NFO CFgroupe
Patterson Langlois Consultants
Bélisle Marketing Ltée
ARC Applied Research Consultants

Presented to • Présenté

au Secrétariat du
Conseil du Trésor du Canada,
au Commissariat aux langues officielles, à
Communication Canada à
Patrimoine Canada

info@nfocfgroup.com
www.nfocfgroup.com

Canada

103-06289/

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

1.0 Avant-propos 1

A. Contexte 1

B. Objectifs de l'étude 1

C. Conception générale et exécution 2

2.0 Résultats 4

2.1 Sensibilisation générale à l'égard des langues officielles 4

2.2 Sensibilisation à l'égard des champions des langues officielles 5

2.3 Sensibilisation à la formation en langues officielles 5

2.4 Impact des langues officielles sur la carrière 8

2.5 Langues officielles : langue minoritaire 11

2.6 Langues officielles : service au public 13

2.7 Langues officielles : langue de travail 16

2.8 Obstacles et pratiques exemplaires 20

2.9 Organismes centraux 23

2.10 Pratiques exemplaires 25

2.11 Leadership des cadres supérieurs 25

3.0 Analyse 27

3.1 Dynamiques générales et variables observées 27

3.2 Facteur géographique 28

3.3 Facteurs démographiques – proportions entre les minorités et les majorités 30

4.0 Résultats particuliers à chaque endroit 33

4.1 Dynamiques générales et variables observées 33

TABLE DES MATIÈRES
(SUITE)

PAGE

4.2 Vancouver 33

4.3 Groupes du Québec 37

4.4 Autres régions visitées 43

5.0 Segmentation qualitative 49

6.0 Changements généraux et stratégies 55

6.1 Stratégies de communication 57

7.0 Changements particuliers 62

7.1 Amélioration de la formation et accroissement des ressources relatives aux langues officielles 62

7.2 Prime au bilinguisme 64

7.3 Paye fondée sur l'usage 65

7.4 Classification des postes 66

7.5 Dotation impérative 67

ANNEXE

Hiérarchie de recommandations A1

1.0 Avant-propos

A. Contexte

L'année dernière, le gouvernement du Canada a renouvelé son engagement en ce qui touche la place essentielle qu'occupent les langues officielles dans la société canadienne, et, dans le discours du Trône, il a affirmé que tous les Canadiens et Canadiennes peuvent communiquer avec le gouvernement du Canada dans l'une ou l'autre langue officielle. En conséquence, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), en collaboration avec le Bureau du Commissaire aux langues officielles (CLO), Communication Canada et Patrimoine canadien (PCH), a réalisé une étude pour déterminer quelles sont les attitudes actuelles face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada.

B. Objectifs de l'étude

Depuis de nombreuses années, les politiques relatives aux langues officielles et leur incidence sur la fonction publique ont été analysées de façon plus ou moins systématiques. La présente étude a pour objectif de brosser un tableau complet de la situation en recueillant des statistiques descriptives (p. ex., profil du bilinguisme, de l'unilinguisme, etc.) à un moment précis et, surtout en déterminant quelles sont les attitudes et opinions des fonctionnaires face aux politiques sur les langues officielles. Plus précisément, l'étude visait à atteindre les objectifs suivants :

- déterminer les attitudes et les niveaux d'acceptation en ce qui touche les politiques sur les langues officielles;
- évaluer dans quelle mesure les droits et les obligations sont compris et soutenus;
- évaluer l'intensité de corrélation entre la connaissance des droits et des obligations et le niveau de soutien manifesté;

- évaluer le degré de compréhension et d'engagement à l'égard du soutien des communautés de langue officielle en milieu minoritaire;
- évaluer le degré de satisfaction à l'égard de la dualité linguistique dans la fonction publique;
- établir des points de repère afin d'évaluer les progrès accomplis.

L'étude avait également des objectifs qualitatifs (au sens où elle visait à déceler des moyens d'améliorer les attitudes ainsi que le niveau d'acceptation et d'utilisation des deux langues et à les évaluer), dont il sera question dans une partie distincte du rapport.

C. Conception générale et exécution

La partie qualitative de cette étude comprenait de multiples méthodes de travail : des entrevues individuelles avec des cadres supérieurs, des groupes de discussions formés d'employés dans les diverses régions du pays, et des séances en direct (au moyen des approches de bavardage et de babillard électronique). Les détails relatifs à chacune de ces méthodes étaient les suivants :

- Entrevues avec des cadres supérieurs : 30 hauts fonctionnaires fédéraux ont été interviewés. Les répondants comprenaient des francophones et des anglophones des divers coins du pays. En outre, ces répondants travaillaient dans des ministères et organismes fédéraux de diverses tailles et répartitions géographiques.

- Séances qualitatives avec des groupes de discussion : quatorze (14) groupes de discussion se sont réunis, deux dans chacune des villes suivantes : Sudbury, Ottawa, Montréal, Québec, Vancouver, Moncton et Toronto. Le processus de recrutement a été établi de manière à obtenir, dans chaque ville, deux groupes différents choisis en fonction de leur langue maternelle ou de la langue officielle de leur choix. En outre, le processus de recrutement avait pour but de veiller à ce que les hommes et les femmes soient à peu près également représentés et que les groupes soient composés de personnes travaillant à proximité raisonnable les unes des autres à l'intérieur de la structure hiérarchique, ainsi que de tenir compte d'autres facteurs semblables.

- Et enfin, des séances qualitatives en direct sous forme de séances de bavardage ont été tenues. Elles constituaient l'équivalent en direct des

séances des groupes de discussions. De cinq à sept participants et un modérateur se sont réunis dans un lieu virtuel et ont interagi en tapant les questions et les réponses dans le texte en continu et en temps réel qui défile à mesure qu'on apporte de nouvelles réponses. Cinq séances de bavardage de ce genre ont été tenues : deux en anglais, deux en français, et une modérément bilingue. Elles ont eu lieu le 25 février (A1), le 27 février (B1), le 28 février (C1) et le 5 mars (G1 et H1). Vingt-huit participants ont pris part à ces séances et ont produit quelque 16 000 mots. En outre, des babillards électroniques ont été organisés; ils consistaient en des lieux virtuels où les participants, souvent au moins 15 par séance, et un modérateur se connectaient au moment qui leur convenait le mieux sur une période de quelques jours (souvent 5). Dans ce type de séances, les participants répondent de façon non synchronisée aux questions qui ont été posées par le modérateur, et leurs messages forment des fils conducteurs. Un total de six séances de babillards électroniques ont été tenues : deux en français, deux en anglais et deux en format bilingue entre le 12 et le 19 mars (avec interruption la fin de semaine). Quatre-vingt-six participants ont pris part aux séances et ont produit quelque 65 000 mots.

Le lecteur notera que la recherche qualitative vise à jeter de la lumière sur la question à l'étude et à déceler les orientations plutôt qu'à obtenir des mesures quantitatives aptes aux projections. En raison de la taille des échantillons, des méthodes de recrutement spéciales utilisées et des objectifs mêmes de l'étude, il est clairement entendu que le travail de discussion est de nature exploratoire. Les résultats ne permettent pas de faire des projections sur un segment plus important de la population et ce n'était pas notre intention de pouvoir le faire. Plus particulièrement, il ne convient pas de laisser entendre ou d'arguer que quelques (ou de nombreux) usagers réels se comporteraient d'une manière donnée parce que quelques (ou de nombreux) participants se sont comportés de cette manière pendant les séances. Ce type de projection est strictement réservé à la recherche quantitative. En bref, le nombre de participants qui se sont comportés d'une manière ou d'une autre n'est pas pertinent aux fins de cet exercice qualitatif.

2.0 Résultats

2.1 Sensibilisation générale à l'égard des langues officielles

Les participants ont signalé, et nous avons observé, que l'information relative à la *Loi sur les langues officielles* parvient jusqu'aux employés parfois lentement, parfois de manière incomplète, et parfois pas du tout. Le manque de compréhension et de sensibilisation semble particulièrement évident en ce qui concerne les articles de la *Loi* portant sur les communautés minoritaires de langues officielles et sur la langue de travail.

> *... Il semble que bien peu d'information sur cette Loi parvienne à tous les employés, particulièrement à ceux pour qui la politique n'influe pas nécessairement sur le travail quotidien. (Groupe I1) (Traduction libre)*

Bien que certains participants semblent bien renseignés sur les divers aspects de la politique (y compris l'article sur les droits des collectivités linguistiques minoritaires), ils proviennent invariablement de secteurs où elle doit être appliquée (Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du Commissaire aux langues officielles, Bureau de la traduction).

> *J'appuie les points de (...) et de (...). Nous sommes tenus, par l'article 41 de la Loi sur les langues officielles, de tendre la main aux collectivités minoritaires de langue anglaise ou française pour veiller à ce qu'elles bénéficient de nos programmes et services. (Groupe K1) (Traduction libre)*

> *Le Ministère a adopté une politique ministérielle à ce sujet mais nous nous rendons bien compte que les droits linguistiques du public ne sont pas toujours bien compris des gestionnaires et employés, qu'ils travaillent à l'administration centrale ou en région. (Groupe K1)*

À part cela, nous avons pu obtenir des informations sur la sensibilisation à certains aspects de la politique, qu'il s'agisse de champions, de formation ou d'autres composantes.

2.2 Sensibilisation à l'égard des champions des langues officielles

Les champions des langues officielles semblent bien peu visibles pour les employés.

> *Pour autant que je sache, il y a une personne désignée à qui faire suivre les appels téléphoniques où l'interlocuteur parle français; je dirais donc que cette personne est la championne des langues officielles. (Groupe I1) (Traduction libre)*

> *Oui, je sais qu'il y a un champion des langues officielles au ministère, mais je ne crois pas que son influence soit importante. Au mieux, les communications sur les langues officielles provenant du champion du ministère sont probablement supprimées par les employés avant même d'avoir été lues. La plupart des employés ici sont indifférents au sujet des politiques sur les langues officielles... il semble que ce soient seulement les francophones qui les trouvent importantes. C'est tout un défi à relever pour tout champion! (Groupe K1) (Traduction libre)*

2.3 Sensibilisation à la formation en langues officielles

En général, les répondants ne sont pas convaincus que l'intensification de la formation linguistique à la fonction publique rendrait l'utilisation des langues officielles plus équitable. Un grand nombre ont exprimé l'opinion que la formation linguistique est à la disposition de tous ceux qui la désirent. Toutefois, certains francophones ont signalé qu'il y a une liste d'attente pour ceux qui souhaitent apprendre l'anglais; encore une fois on a le sentiment que les francophones sont désavantagés.

On a exprimé le point de vue connexe que tout financement supplémentaire aurait une incidence plus positive si on l'affectait au système scolaire où il pourrait être utilisé pour veiller à ce que les enfants apprennent les deux langues. On perçoit comme une perte de ressources l'utilisation des fonds, qui sont limités, pour offrir une formation linguistique à des employés plus âgés proches de la retraite.

Un petit nombre de répondants estiment qu'en accroissant les possibilités de formation linguistique, on favoriserait l'usage des deux langues officielles. Toutefois, ils expriment une réserve en disant que pour qu'un tel accroissement de la formation linguistique ait une incidence positive, il faudrait respecter certaines conditions :

- Il faudrait encourager les personnes à mettre à pratique ce qu'elles ont appris.
- Il faudrait établir divers objectifs pour la formation linguistique. Présentement, on pense que l'objectif consiste à réussir l'examen linguistique. L'objectif devrait être d'apprendre une langue.

Dans l'ensemble, il ressort qu'il y a des possibilités suffisantes de formation linguistique offertes à ceux qui les désirent. Toute ressource supplémentaire serait mieux utilisée auprès des jeunes employés et dans le système scolaire, pour veiller à ce que les enfants connaissent les deux langues officielles.

Autrement, l'attitude des employés à l'égard de la formation en langues officielles semble être répartie entre quatre thèmes : la peur, la satisfaction, l'insuffisance et la nécessité de maintenir le niveau de connaissances acquis.

La peur : Les participants qui n'ont pas suivi de formation linguistique pensent que cela pourrait être une expérience stressante et déplaisante, peut-être parce que cette formation semble présentement associée à la sécurité d'emploi et à la nécessité de réussir.

> *Je n'ai jamais suivi de formation linguistique au gouvernement. J'imagine que ce doit être stressant d'être loin de chez-soi et d'avoir le sentiment qu'il faut réussir l'examen – car c'est si important pour la carrière. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *Je n'ai pas suivi de formation linguistique au gouvernement. Toutefois, j'ai entendu dire que si l'on n'a pas d'expérience antérieure, cela peut être très difficile et stressant. (Groupe D1) (Traduction libre)*

La satisfaction : À l'inverse, ceux qui ont suivi la formation linguistique ont généralement trouvé l'expérience positive et enrichissante.

> *Oui, j'ai suivi deux années de formation en français de la CFP vers la fin des années 80. J'ai trouvé l'expérience positive, en ce sens qu'il a été beaucoup plus facile d'apprendre le français là qu'à l'école secondaire. C'était plus facile parce que le matériel était meilleur et les enseignants étaient francophones. À l'école, la plupart des mes professeurs étaient anglais et avaient de bonnes connaissances du français. J'ai eu de la difficulté à suivre le reste de la classe. La plupart des autres avaient soit un conjoint français, soit des enfants en immersion française et ils pouvaient s'exercer en dehors des heures de classe. (Groupe D1) (Traduction libre)*

J'ai suivi une formation linguistique pour obtenir la cote C et çà été la meilleure occasion que je n'ai jamais eue à la fonction publique. C'était tout un défi pour moi d'obtenir mon niveau C en français, car j'ai dû commencer au tout début. J'aurais aimé que les classes soient moins nombreuses, mais dans l'ensemble, c'était une belle expérience. Je sais que si je n'avais pas eu la possibilité de suivre une formation linguistique pour atteindre les niveaux requis de français, je ne serais pas où j'en suis dans ma carrière présentement, car il semble que tous les postes dans mon domaine sont cotés bilingues, nomination impérative. Je pense que j'ai été chanceux il y a 3 ans que le poste pour lequel j'ai postulé ait été coté bilingue non-impératif et c'est dommage qu'il n'y ait pas plus de postes comme ça pour que d'autres puissent en profiter. (Groupe I1) (Traduction libre)

L'insuffisance : Tout au long de ces séances, les participants se sont plaints vigoureusement et de façon répétée que le manque de soutien adéquat à la politique des langues officielles est à la source de tous les problèmes. Ce manque de soutien — qui se caractérise par un manque de places dans les cours, de ressources, de personnel de relève, de formation axée sur les exigences prévues plutôt qu'actuelles, et d'outils — nuit à la mise en œuvre de la politique, directement et indirectement, dans ce dernier cas, en diffusant le message que la valeur (et la priorité) de la politique est moindre qu'en ce qui concerne les autres objectifs.

J'ai suivi des cours du soir en français pendant un nombre d'années plus grand que ne je peux m'en souvenir (de la faculté de français de l'université locale et ensuite de la Commission de la fonction publique). Il y a quelques années, j'ai suivi un cours d'immersion de trois semaines, que j'ai beaucoup aimé. Plus récemment, j'ai suivi des cours de français d'une heure le midi une fois par semaine. Les cours du soir étaient difficiles parce que je les suivais après une pleine journée de travail et pendant mes heures de repos. En outre, la formation avait lieu au centre-ville, 20 minutes en voiture de mon lieu de travail, ce qui ajoutait considérablement au temps requis en dehors du bureau pour aller à la classe du midi. Souvent les demandes du travail m'empêchaient d'y aller. Il faut vraiment vouloir pour apprendre le français ici, parce qu'on ne nous rend pas la chose facile. L'engagement est pratiquement entièrement le vôtre – et non pas celui de l'organisation. (Groupe D1) (Traduction libre)

Certains participants sont d'avis que le fardeau qu'ils portent pour tenter de devenir bilingue est plus grand que celui que partage leur employeur.

J'ai commencé à suivre des cours de français semblables à (...) en 2000. Je suis trois cours par année et je suis maintenant inscrit au niveau 4b. J'aime bien cette expérience, car j'aimerais beaucoup devenir bilingue. Je pense qu'il y a un plafond sur le plan professionnel que je ne peux pas dépasser tant que je n'aurai pas obtenu la cote B. Comme je l'ai dit, j'ai aimé mes cours, toutefois, j'aimerais suivre une formation linguistique à temps plein, car ma formation actuelle n'avance pas vite. En outre, je suis frustré par la politique actuelle sur la formation

linguistique. Vu que j'occupe un poste unilingue anglais, je suis pénalisé lorsque je suis une formation en français pendant les heures de travail. Je dois faire des heures supplémentaires chaque semaine pour reprendre mon temps. J'estime que cela en décourage un grand nombre, surtout parce que nous sommes autorisés à suivre d'autres cours reliés au travail pendant les heures de travail. (Groupe I1) (Traduction libre)

Si l'on n'affecte pas de fonds à la formation, la politique est étouffée. (Groupe G1) (Traduction libre)

Maintien du niveau de compétences : Parfois, les participants insistent sur le fait que pour être réussie, la formation doit être permanente.

J'ai déjà suivi une formation dans le passé et je suis encore en formation linguistique, c'est très bien mais le problème quand l'on vit dans une région unilingue française comme la ville de Québec, on doit faire beaucoup d'effort pour pratiquer. Cette formation devrait être continue. (Groupe E1)

Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir faire passer des examens plus fréquents et répétés du maintien des compétences, si ce n'est que pour tirer le maximum des investissements en formation linguistique. (Traduction libre)

2.4 Impact des langues officielles sur la carrière

On a demandé aux participants quel a été l'impact de la politique sur les langues officielles sur leur carrière.

a. Participants unilingues

Les participants unilingues, souvent anglophones, estiment que leur situation a ou aura une incidence négative sur leurs chances de promotion. Pour certains, cette reconnaissance semble teintée d'une résignation un peu amère devant un traitement injuste simplement en raison d'un coup du destin : être né dans une région unilingue.

Personnellement, je pense que c'est formidable d'avoir un personnel bilingue qui peut servir le public. Malheureusement pour moi, je suis incapable de parler français couramment – même après avoir essayé à l'école secondaire et à l'université. Cela m'a empêché d'obtenir des promotions au ministère. Je ne pourrai jamais obtenir un poste à Ottawa ou à Charlottetown à cause de ce problème. Je crois que ceux qui vivent dans des régions surtout anglaises voient

leurs chances d'avancement réduites par l'exigence du bilinguisme. Il y a des cas où il n'est pas réellement nécessaire d'être bilingue parce qu'il y en a tellement d'autres qui le sont. Toutefois, c'est une réalité à laquelle nous devons nous résigner. (Groupe D1) (Traduction libre)

J'estime que la politique limite mes possibilités de carrière, car il faut être bilingue pour grimper dans la hiérarchie même si nous ne sommes pas dans une région désignée bilingue. (Groupe D1) (Traduction libre)

Tout à fait! Si je ne peux devenir bilingue il est impossible d'avancer dans ma carrière. Ma foi, je suppose que ça veut dire que si on est Anglophone, on est condamné à être réprimé par la fonction publique/le gouvernement pendant toute sa carrière. C'est, bien entendu, extrêmement injuste et biaisé, ça fait penser que parce qu'on n'est pas bilingue on n'a pas assez de valeur pour obtenir une promotion. Est-ce que le fait d'être bilingue fait de vous un meilleur employé? Je trouve ça triste d'avoir un gouvernement aussi déboussolé qui ne sait pas où sont les vraies valeurs. (Groupe I1) (Traduction libre)

En tant qu'Anglophone dans la RCN, j'estime personnellement que la politique m'a empêché d'avoir des promotions. Cela semble avoir changé un peu depuis quelques années et on a fait des ajustements aux exigences linguistiques de mon poste pour tenir compte de mes compétences. (Groupe I1) (Traduction libre)

b. Participants bilingues

Les participants vraiment bilingues (souvent des francophones) reconnaissent de leur côté que leur bilinguisme (souvent le résultat de leurs propres efforts et non pas de la formation linguistique) les a aidés à progresser à la fonction publique.

Certainement, comme tous les autres, j'occupe et ai occupé des postes désignés bilingues. Ceci ouvre la porte à plusieurs opportunités. (Groupe F1)

A mes tous débuts dans la fonction publique j'ai occupé des postes bilingues. Ma troisième langue (l'espagnol) a contribué à mon arrivée à la fonction publique. Les postes que j'ai convoités au fil des ans étaient tous bilingues. Je crois que ce fut un avantage dans certains cas puisque les nominations étaient bilingues impératives. (Groupe F1)

c. Autres incidences/dimensions

Les participants à nos séances révèlent que leur cadre de référence par rapport à leur réflexion et aux discussions concernant les langues officielles est souvent complexe et mêlé à d'autres questions d'importance cruciale telles que l'équité, la fiscalité et les politiques, ce qui rend extrêmement difficile la discussion de ces questions indépendamment les unes des autres.

> *... La politique a suscité de nombreux sentiments allant de la fierté au dégoût. On peut converser avec un collègue ou un ami dans la langue qu'on veut. Je suis très fier de savoir que je vis dans l'un des pays du monde où les cultures sont les plus diverses, mais je déplore que la nation fondatrice soit traitée de façon aussi injuste. Cette politique a causé beaucoup de difficultés pour de nombreuses personnes dans tout le pays. Même si nous parlons ici du milieu de travail, cette politique a des conséquences profondes. Le fait que le français soit appuyé dans le milieu de travail influe sur la manière dont nous communiquons avec d'autres pays. Je connais des entreprises qui refusent de faire affaires avec des sociétés canadiennes à cause des problèmes de communications entre le français et l'anglais. Elles ont traité avec d'autres pays étrangers et obtenu des résultats plus satisfaisants. L'autre question concerne les contribuables. L'argent que le pays pourrait économiser en choisissant une langue. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *Je n'ai jamais suivi de formation linguistique. J'aurais probablement aimé la formation en français parce que cette matière a toujours été ma préférée pendant toutes mes études et je l'aurais apprise très rapidement. Je pensais que j'aurais aimé suivre la formation jusqu'à ce que j'en arrive à être dégoûtée par la question linguistique. Le gouvernement a tellement insisté sur la question du bilinguisme en obligeant à tout faire dans les deux langues que j'ai même perdu l'envie d'apprendre le français alors que normalement j'aurais probablement aimé ça. (Groupe I1) (Traduction libre)*

> *Plus j'avance dans ces questions plus il devient difficile de rester centré sur le milieu de travail. Nous devrions avoir une seule langue officielle. Au travail, on parle la langue qui nous est la plus familière pourvu que ça ne dérange personne d'autre. Si ça dérange les autres, on parle anglais. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *Comme d'habitude, c'est pas mal toujours les français qui font l'effort pour parler l'anglais. (Groupe E1)*

Il semble clair que certains groupes d'employés ne sont pas intéressés par la réussite de la politique ou de l'application de la Loi et résisteront à sa mise en œuvre.

2.5 Langues officielles : langue minoritaire

a. Collectivités linguistiques minoritaires

Efficacité de la mise en œuvre

Les commentaires faits par un certain nombre de participants dans les séances en direct autant que pendant les entrevues révèlent une certaine incompréhension à l'égard de la politique en ce qui concerne les collectivités linguistiques minoritaires. Le caractère de cette incompréhension s'étend à la signification de l'expression ainsi qu'à *l'esprit et l'intention* de la politique relative à ces collectivités. Parmi les nombreux commentaires que nous avons entendus sur cet aspect de la politique, les suivants figurent parmi les plus révélateurs :

- Par exemple, certains confondent les collectivités linguistiques minoritaires avec d'autres groupes linguistiques, c.-à-d. ceux qui parlent des langues autres que l'anglais ou le français.

- D'autres participants ont indiqué que leur ministère n'élabore pas de politiques ou d'initiatives – il dispense des services au public canadien.

- D'autres répondants ont souligné que les politiques et initiatives élaborées par leur ministère n'ont pas d'impacts sur les collectivités linguistiques minoritaires et que, par conséquent, cet aspect de la politique sur les langues officielles n'était pas pertinent.

- Un petit nombre ont indiqué que tout était bilingue, ce qui révèle encore une fois qu'un grand nombre comprennent mal l'aspect de la politique relié aux collectivités linguistiques minoritaires.

- Les participants estiment parfois que la production de matériel dans les deux langues ou la satisfaction des besoins du public par d'autres moyens suffisent pour répondre aux exigences de la politique.

- Selon un participant informé, la plupart des ministères considèrent que les collectivités linguistiques minoritaires relèvent de la responsabilité de Patrimoine Canada.

Dans le cas d'un petit nombre de ministères, il y a des indications que les collectivités linguistiques minoritaires sont prises en considération davantage au niveau régional que national. Peut-être parce qu'au niveau régional on est plus conscient de l'existence de ces collectivités, elles tendent à disparaître au niveau national en raison de leur petite taille et de leur dispersion géographique.

b. Obstacles

L'obstacle le plus important à la mise en œuvre efficace ou à l'amélioration de cet aspect de la politique est un manque de connaissances des dispositions relatives aux collectivités linguistiques minoritaires. Sans une claire compréhension de la politique et de ses implications par rapport aux collectivités linguistiques minoritaires, les principaux décideurs ne sauraient répondre aux exigences de cette politique.

Les obstacles cités par les répondants qui connaissent l'aspect de la loi qui concerne les collectivités linguistiques minoritaires comprennent les suivants :

- Les attentes de la part des groupes concernés. Les collectivités linguistiques minoritaires, selon une des personnes interviewées, attendent souvent plus des ministères fédéraux que ceux-ci ne peuvent offrir compte tenu de leurs budgets et de leurs mandats.

- La dispersion des groupes. Ils sont dispersés dans les divers coins du pays et souvent, n'ont pas des besoins semblables.

- Dans la plupart des régions, l'environnement est anglophone et il est donc difficile d'obtenir des fonds pour dispenser des services aux collectivités linguistiques minoritaires (francophones) ou élaborer des initiatives à leur intention.

c. Pratiques exemplaires

On a demandé aux répondants qui connaissaient bien l'aspect collectivités linguistiques minoritaires de la politique de nommer les éléments efficaces de l'approche de leur ministère. Ils ont cité les suivants :

- Passer en revue et adapter périodiquement l'approche du ministère pour veiller à ce que ce dernier atteigne ses objectifs et remplisse ses obligations.

- Aborder la question des collectivités linguistiques minoritaires d'une manière très proactive accompagnée d'un suivi rigoureux pour aider ces collectivités à obtenir le financement dont elles ont besoin. Obtenir la collaboration d'autres ministères pour veiller à ce que les collectivités puissent mettre en œuvre leurs projets.

- Obtenir le point de vue et la coopération des groupes linguistiques minoritaires pour l'élaboration de programmes et d'initiatives.

2.6 Langues officielles : service au public

Comme dans le cas d'autres aspects importants de la Loi, la perception des dispositions relatives au service du public a été caractérisée par divers degrés de conviction et d'ignorance. En règle générale, les répondants tendent à croire davantage au rendement de leur ministère en matière de services dans les deux langues qu'au besoin de le faire. Par conséquent, il y a une forte tendance à présumer que le ministère fait son devoir et une tendance plus ou moins marquée à remettre en question la nécessité de le faire dans certaines régions. La plupart des participants appuient, cependant, la politique du gouvernement qui consiste à toujours communiquer avec le public dans les deux langues officielles. Les détails relatifs à la sensibilisation au service du public et aux sujets connexes sont présentés ci-après.

a. Sensibilisation

Les participants semblent connaître et comprendre en général la politique sur les langues officielles en ce qui concerne le service au public. Cet aspect est généralement la première et principale disposition citée comme définition de ce que la politique implique. Toutefois, il se peut que de fausses conceptions et des simplifications puissent nuire aux objectifs de la politique. À l'occasion, les participants font un lien entre la langue de travail et le service au public. Dans ces cas, la langue de travail est directement reliée ou proportionnelle au fait que le poste occupé par l'employé exige

des contacts avec le public dans les deux langues. Parmi les définitions de la politique offertes par les fonctionnaires, on trouve les suivantes :

> *De pouvoir travailler dans la langue de son choix et que les gens puissent être servis dans la langue de leur choix. (Groupe F1)*
>
> *Je crois que la politique sur les langues officielles veut que chacun ait la possibilité d'être servi ou de travailler dans la langue de son choix. Selon la politique sur les langues officielles, en tant que fonctionnaires fédéraux, vous devez servir le grand public dans la langue de son choix – français ou anglais. (Groupe F1). (Traduction libre)*
>
> *De pouvoir obtenir de l'information dans la langue de son choix. De pouvoir travailler avec des outils dans la langue de son choix. Toutefois, je ne crois pas que cela veuille dire que je puisse travailler dans la langue de mon choix, s'il n'y a pas de travail à accomplir dans cette langue. (Groupe F1)*
>
> *Cela signifie qu'un citoyen canadien désirant obtenir un service devrait pouvoir se faire servir dans sa langue maternelle (soit anglais ou français). Donc, un employé du fédéral qui travaille dans le service au public devrait être bilingue (anglais et français). (Groupe J1)*

b. Mise en œuvre

En dépit de certaines lacunes reconnues, les participants estiment que leur ministère dispense ses services dans les deux langues officielles, là où les circonstances le justifient. Cela étant dit, cependant, il semble y avoir beaucoup de confusion au sujet des détails des dispositions relatives au service au public, et de la manière dont ces dispositions peuvent être mises en œuvre.

> *Nous répondons bien aux besoins de notre public en ce qui concerne les demandes de base et les plaintes – surtout vu que nous pouvons faire appel aux compétences des employés bilingues de l'administration centrale. Toutefois, si nous devions dispenser tous les services à partir de notre propre unité, nous ne pourrions pas offrir des services en français comparables à ceux que nous offrons en anglais. Il y a de la documentation – mais il manque les explications des experts et des discussions/débats. (Groupe I1) (Traduction libre)*
>
> *Le grand public est généralement bien servi dans les deux langues partout au pays. Le service dans la deuxième langue ne vient pas toujours aussi vite que dans la langue de la majorité, mais on finit toujours par trouver quelqu'un capable de répondre. Par contre, c'est un peu plus difficile de toujours donner tous les services aux (...) dans les deux langues. Beaucoup d'efforts sont faits, mais dans*

l'Ouest c'est difficile de trouver des ressources pour donner des services en français. (Groupe J1)

Notre réceptionniste accueille toujours les gens en français et en anglais. Je crois que nous faisons un bon travail et la réception obtiendrait l'aide d'un collègue bilingue s'il y avait un problème de langue. De nombreuses cultures sont représentées au bureau, donc, on peut habituellement trouver quelqu'un qui parle la langue. (Groupe D1) (Traduction libre)

Il y a un poste bilingue, nomination impérative, dans notre bureau. Il se trouve que ce poste, celui de réceptionniste, fait partie de mon unité de travail. Lorsqu'elle s'absente, on me demande d'obtenir une remplaçante à temps partiel. Il est difficile d'habituer quelqu'un à ce travail, lorsque la personne n'est là que pour une journée ou deux. Notre unité comprend aussi d'autres employés qui ne sont pas bilingues, mais qui doivent remplacer la réceptionniste pendant ses pauses. C'est l'un des objectifs importants du ministère de répondre rapidement aux demandes du public. Tous les employés prennent au sérieux l'importance de donner des renseignements exacts et d'assumer la responsabilité des demandes. Le service n'est pas bilingue tout le temps. Des systèmes ont été établis pour tenter d'offrir le service, mais si la réceptionniste est absente, d'autres employés sont aussi absents ou la CFP n'est pas là, il pourrait y avoir des lacunes dans les services en français. (Groupe D1) (Traduction libre)

c. Résumé

Il semble qu'il soit nécessaire que le Secrétariat du Conseil du Trésor clarifie les points de la mise en œuvre de la politique ou s'assure que ces clarifications sont facilement accessibles par les fonctionnaires. À mesure que le gouvernement et la population effectuent de plus en plus de transactions en direct, de telles clarifications deviendront d'autant plus nécessaires. Cette migration vers un milieu virtuel pourrait nécessiter un examen des règlements axés sur la géographie, car les transactions et les équipes de travail, pour ne donner que deux exemples, deviendront de plus en plus virtuelles. La technologie même qui peut faire de la géographie une considération secondaire pourrait bien être aussi celle qui est la source de solutions. Compte tenu des exemples venant d'autres ministères et de la disponibilité des moyens de communications, il semblerait désirable pour le Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir un centre de solutions possibles à des situations difficiles, un genre de service « réponse à tout » pour les employés où les consultants en langues officielles pourraient donner des conseils immédiats au sujet de situations problématiques.

En raison de l'importance de la population francophone de (...), nous sommes tenus d'offrir activement le service dans les deux langues officielles aux

> *personnes qui communiquent avec nous. Cela signifie que notre réceptionniste est bilingue. Comme l'a fait remarquer (...), il est difficile de trouver des employés bilingues pour ce poste. Parce que nous sommes un organisme de recherche, nous pouvons produire nos publications scientifiques en anglais seulement. Il semble y avoir de la confusion sur la question de savoir si cette exemption s'applique aussi au matériel que nous mettons dans Internet. Pour le moment, dans nos pages Web, tout est bilingue. Sur le plan de notre capacité générale en français, nous n'avons que quelques personnes bilingues. Vu que nos chercheurs sont des spécialistes de sujets différents, ceux qui parlent français ne sont pas nécessairement assez familiers avec la terminologie du domaine des autres pour pouvoir décrire leur travail en français. Cela influe sur nos relations avec les médias, parce que nos chercheurs eux-mêmes sont les porte-parole. (Groupe D1) (Traduction libre)*

Ces résultats suggèrent que l'aspect de la loi service au public est bien compris et raisonnablement bien appliqué. En outre, les ministères ayant un mandat de service au public seront exposés aux efforts réussis pour respecter cet aspect des langues officielles. En retour, l'utilisation des ressources en langues officielles et le recours à des employés bilingues pourraient encourager un plus grand usage des deux langues dans le travail de ces ministères. Si elle est juste, cette hypothèse laisse entendre qu'il pourrait être utile pour les cadres supérieurs d'acquérir de l'expérience dans des ministères ayant un élément de service au public afin qu'ils puissent mieux se renseigner sur un milieu de travail plus équitable sur le plan des langues officielles et en faire l'expérience. Cela laisse prévoir un besoin de planification centralisée dans l'ensemble de la fonction publique, par exemple, une amélioration du SIPC permettant d'identifier et de repérer des candidats qualifiés.

2.7 Langues officielles : langue de travail

Nous avons passé la plus grande partie des séances à interroger les participants au sujet de la langue de travail.

a. Sensibilisation

On observe une certaine confusion entre la politique sur la langue de travail et celle du service au public.

> *Comme je l'ai dit hier, je crois que cela signifie qu'un employé occupant un poste désigné bilingue a le choix de travailler dans la langue qu'il désire. La politique prévoit aussi que l'employé peut choisir dans quelle langue il veut recevoir la formation, les évaluations de rendement, la correspondance personnelle, etc. (Groupe F1) (Traduction libre)*

Un autre malentendu semble être associé à la croyance à un droit sans restriction de travailler dans la langue officielle de son choix.

> *Vous avez le droit de travailler dans la langue officielle de votre choix. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *On dit aux employés qu'ils peuvent travailler dans la langue de leur choix, mais en réalité, l'anglais est la langue de travail dans mon unité de travail et ce n'est pas réaliste de croire que nous avons vraiment le choix. (Groupe K1) (Traduction libre)*

b. Impact sur les ministères

Même les participants qui estiment que la politique est pleinement appliquée remettent en question son ultime validité lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs opérationnels de leurs ministères.

> *Cela a une grande incidence sur notre travail. Cette politique est très bien mise en œuvre, mais pour revenir à ce que j'ai dit précédemment, il semble que c'est une politique imparfaite où les employés qui parlent français autant que ceux qui parlent anglais sont privés d'information vitale. Lorsque les réunions sont menées en format bilingue, pas celles où il y a des services d'interprétation simultanée, mais celles où la moitié des présentations sont faites en français et l'autre moitié en anglais, on finit par manquer la moitié de l'information si on n'est pas bilingue. (Groupe I1) (Traduction libre)*

Les francophones, eux-mêmes, communiquent souvent en anglais. Les raisons varient apparemment entre le besoin de faire en sorte qu'ils soient vraiment compris par les anglophones dont le français n'est pas aussi bon que leur anglais, ou peut-être la peur que leurs compétences ne soient pas aussi grandes en français qu'en anglais.

> *Dans la RCN, l'organisation est à 99 % francophone, en fait, seulement 1 personne est anglophone. Les régions, sauf le Québec, sont toutes anglaises. Il est difficile de communiquer les messages urgents à cause des exigences de la traduction. Même les francophones rédigent en anglais la plupart du temps et envoient les documents à la traduction pour la version française. Je crois comprendre que c'est parce qu'ils ne se sentent pas totalement à l'aise quant à leur connaissance de la grammaire française et comme vous l'avez mentionné, le caractère urgent joue un rôle. (Groupe I1) (Traduction libre)*

Les commentaires des participants illustrent deux types de mise en œuvre de la politique sur la langue de travail : les éléments passifs (les outils, par exemple) et les éléments actifs (réunions et conversations).

c. Éléments passifs

Bien qu'un cadre supérieur interviewé ait estimé que les outils passifs (logiciels, claviers, etc.) étaient généralement fournis dans la langue désirée, nous avons des indications que ce n'est pas toujours le cas.

> *Je crois que nous satisfaisons à toutes les exigences décrites par cette politique. Là où cela se gâte, c'est plutôt dans les outils offerts aux employés... (Groupe F1)*

> *Je crois que ça peut fonctionner dans les 2 sens: peut-être que les postes devraient exiger un minimum d'habileté en lecture en anglais, mais d'un autre côté je pense que le ministère devrait faire des efforts pour trouver des sources de références en français et favoriser la recherche en français. (Groupe J1)*

Dans certain cas, il serait peut-être plus efficace et efficient de changer les comportements avant de changer les attitudes. À cette fin, nous suggérons que le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie quelles seraient les implications de l'obligation, pour les ministères, de fournir automatiquement aux fonctionnaires les outils requis dans leur première langue officielle, moyennant l'existence d'une « option négative » permettant de demander les outils de travail dans l'autre langue. Cela aiderait à diffuser ces outils en français et, on peut l'espérer, mènerait immédiatement à une plus grande équité en encourageant les francophones à travailler en français en leur facilitant l'accès à des outils en français. Cette approche exigerait probablement (tel que recommandé ailleurs) un SIPC plus souple.

d. Éléments actifs

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la haute direction et une « masse critique » sont une influence clé en matière d'utilisation de la langue.

> *La langue officielle du ministre, de ses aides et des cadres supérieurs dicte la prédominance d'une langue sur l'autre. Présentement, les cadres supérieurs et les employés des cabinets des ministres parlent surtout anglais, donc, la réalité est que la plupart des communications écrites le sont en anglais. Il est naïf de*

dire qu'un employé a le droit de communiquer en français dans ce contexte. Si un agent des politiques rédigeait une note en français, le système aurait de la difficulté à la traiter et devrait probablement la faire traduire – ce qui prendrait trop de temps. Il en résulterait que l'analyste des politiques deviendrait isolé. (Groupe K1) (Traduction libre)

Certains participants ont soulevé la question du « penchant » vers l'anglais dans certaines industries ou spécialités. La recherche et la science, par exemple, sont des domaines où l'anglais semble dominer, même au niveau international.

La problématique n'est pas l'utilisation de la langue seconde au niveau de la communication orale mais au niveau de la disponibilité des documents de travail dans notre langue (français). La recherche est un monde ou la langue anglaise prend beaucoup de place : les références que nous utilisons sont en majorité de langue anglaise et nos postes sont unilingue français. (Groupe J1)

Dans mon unité, c'est tellement complexe les formulaires et les termes en anglais que lorsque l'on utilise le vocabulaire français, personne ne s'y retrouve, même pas les francophones. C'est beaucoup plus simple et tellement plus rapide parce qu'on doit travailler avec des clients qui sont soit anglophones ou tellement habitués de fonctionner en anglais comme nous qu'ils ne se retrouvent plus non plus. (Groupe J1)

2.8 Obstacles et pratiques exemplaires

Comme il a été souligné ailleurs, l'unilinguisme effectif de la haute direction, l'insuffisance des ressources et l'inefficacité des organismes centraux sont des obstacles importants à une meilleure mise en œuvre de la politique. Les participants ont aussi signalé ce que l'on pourrait appeler « l'impératif de l'efficacité », un facteur qui tend à être renforcé par un fort élément de la culture de travail.

a. Obstacles : pénurie de ressources

Les participants indiquent que le fait de devoir faire plus avec moins de ressources est un problème systémique dans toute la fonction publique fédérale. Cette difficulté oblige tout le monde à choisir les objectifs que l'on doit tenter de réaliser.

Comme tout le monde, nous devons faire face à une hausse de la charge de travail et à une pénurie d'employés. Dans notre ministère, nous sommes confrontés à une hausse dramatique des besoins de soins de santé chez les

> *anciens combattants vieillissants – 80 ans et plus. Nous sommes en mode crise, mais ne pouvons obtenir plus de personnel pour aider nos anciens combattants rapidement. Le ministère avait prédit, il y a de nombreuses années, que cela se produirait. Nous avons le financement requis pour seulement deux infirmières à (...) et je travaille seule depuis presque un an en raison de la maladie de ma collègue. Il y a des semaines ou je suis véritablement dépassée. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *Il n'y a pas assez de monde pour faire tout le travail. Nous désirons changer des processus et des programmes sans nécessairement avoir tout le personnel nécessaire pour le faire dans un temps acceptable et sans dépenser trop d'argent. (Groupe F1)*

Les demandes imposées sur le temps de chacun accroissent nécessairement les pressions à l'égard de l'efficacité, ce qui réduit la probabilité que l'on consacre du temps à des « à-côtés » : suivre des cours de formation linguistique, exprimer une pensée complexe dans une langue étrangère, etc.

Il semble plus que probable que la mise en œuvre de la politique sur les langues officielles a souffert des restrictions et des réductions imposées, car les employés se concentrent sur les résultats de base.

> *... Nous avons une coordonnatrice des langues officielles dans notre (...) Centre ici à (...). Elle aimerait lancer un programme de sensibilisation et promouvoir le français et la formation en français, mais comme un si grand nombre d'entre nous, elle cumule deux ou trois fonctions et le français devient moins prioritaire. Elle se sent coupable. (Groupe D1) (Traduction libre)*

b. Obstacles : l'impératif de l'efficacité

L'efficacité prime sur les langues officielles. Si la « fonction n° 1 » consiste à exécuter le travail, les gestionnaires essaient de gérer en dotant les postes sur une base non-impérative (élargissant le bassin de candidats potentiels) et en remettant à plus tard la formation linguistique pour ne pas soustraire l'employé à leur système de productivité.

> *Je travaille dans le domaine du ressourcement et je constate que la plupart des ministères/organismes aimeraient effectuer la dotation sur une base non-*

impérative, toutefois, les paliers supérieurs et les organismes centraux exercent une forte pression pour que les postes soient toujours dotés bilingues, nomination impérative. Je trouve que cela limite la qualité des candidats potentiels qui pourraient participer au processus de sélection et être considérés pour de nombreuses possibilités d'emploi. Cela pourrait finir par influer sur la qualité des fonctionnaires qui servent les Canadiens. J'ai aussi remarqué que dans le cas des employés embauchés sur une base bilingue non impérative, les ministères hésitent à les laisser suivre une formation linguistique immédiatement, car ils se trouvent devant une accumulation de la charge de travail et des pressions croissantes dont il faut s'occuper immédiatement. (Groupe I1) (Traduction libre)

Pour certains ministères, l'application des diverses politiques semble avoir tellement ralenti le rendement que celles-ci ne sont plus appliquées efficacement. Pour certains employés et gestionnaires, la politique sur les langues officielles n'est qu'un « fardeau administratif » de plus.

En tant que ministère nos plus grands problèmes sont des problèmes de respect des exigences – qu'il s'agisse des lois qui nous régissent, des politiques du Conseil du Trésor, des modalités de nos programmes, etc. En se concentrant sur la nécessité de se conformer à toutes ces diverses politiques, le ministère nous impose un fardeau administratif qui nuit à notre capacité d'appliquer nos programmes efficacement. (Groupe K1) (Traduction libre)

c. Obstacles : équipes de travail efficaces

Les participants ont signalé que les organisations résolues font face facilement et efficacement aux influences qui sont réputées perturbatrices et cette tendance peut être aussi interprétée comme un obstacle à l'affirmation d'une langue donnée :

Un autre facteur important est le nombre d'anglophones unilingues qui travaillent dans l'unité. S'il y en a un grand nombre et que quelqu'un s'exprime en français au cours d'une réunion, cela est perçu comme un inconvénient parce qu'il faut prendre le temps de traduire et ça donne l'impression d'être « exclusif ». (Remarque : on présume toujours que les francophones peuvent parler et comprendre l'anglais.) (Groupe K1)

Certains francophones ont mentionné que malgré que certains participants aux réunions aient en général la capacité de répondre à leurs questions en français, d'autres (souvent des anglophones pour la plupart) peuvent subtilement (ou plus ou moins subtilement) ignorer les points soulevés par les francophones (puisque ces points

ne peuvent être discutés en détails par le groupe, sauf avec l'aide de la traduction et en prenant le temps pour le faire).

> *A mon avis, cette partie de la loi sur les Langues officielles n'est pas à l'honneur dans notre ministère. Je ne connais pas un de nos clients qui ne parle pas l'anglais. Alors, l'anglais est la langue favorisée dans mon milieu de travail. J'apprécie énormément cependant que le gestionnaire qui anime nos réunions bimensuelles ait la capacité de répondre à mes questions en français. Mais comme la majorité des gens de mon équipe sont anglophones, il y a un désintérêt presque total face aux points que je soulève. (Groupe J1)*

Les solutions possibles pourraient inclure de nouveaux modèles de réunion (systèmes de compagnonnage), mais aussi d'autres possibilités : responsabilité plus grande de la part des membres bilingues d'agir comme traducteurs de fait, et une plus grande capacité de leur part à bien connaître le langage technique de leur spécialité.

2.9 Organismes centraux

Certains participants ont signalé que Patrimoine Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor devaient être les organismes chargés d'assumer le leadership en matière de mise en œuvre de la politique sur les langues officielles, mais que, selon eux, ils ne se sont pas bien acquittés de cette fonction.

> *Comme la version officielle le dit, c'est à certains ministères (SCT et Patrimoine surtout) de prendre le leadership pour favoriser l'épanouissement des deux langues. Je travaille moi-même dans le domaine des langues officielles et j'ai de la difficulté à voir l'expression de ce leadership. Par exemple, faites le test de trouver une section traitant de la promotion des deux langues sur le site internet de Patrimoine Canada! Bonne chance! Le SCT n'est pas beaucoup mieux. L'information sur leur site est minimale et mal organisée, et toute référence aux journées de la francophonie qui se déroulent présentement est déjà disparue de leur site!!! C'est ce genre de leadership-là qu'on a! (Groupe J1)*

> *On a déclaré que tous les postes EX seraient bilingues CBC par l'an 2000. La date est passée et a encore une fois été remise après 30 ans de loi sur les langues officielles. C'est frustrant. Je me servirais de la désignation impérative à 100 pour cent des postes EX dans les régions bilingues. De cette façon, les employés pourraient parler soit le français ou l'anglais. Pour tous les autres postes, le plus haut le niveau, le plus de postes impératifs et l'inverse pour les bas niveaux avec libre accès à la formation linguistique. (Groupe F1)*

> *Dans nos contacts avec nos collègues et superviseurs et dans les communications au sein du gouvernement, on devrait effectivement être capable de communiquer dans la langue de notre choix, mais on en est encore loin. La politique n'est pas assez connue, et ne demande pas de comptes (ou presque pas) aux gestionnaires et à la haute direction à ce sujet, ce qui fait en sorte que les efforts sont insuffisants. Par ailleurs, je crois que chacun devrait être conscient de notre pouvoir collectif d'apporter des changements ; si tous les employés prenaient le temps de faire des efforts pour que ça s'améliore, on verrait des changements, petit à petit. Je blâme surtout les agences centrales et les dirigeants, mais on est tous un peu coupables. (Groupe J1)*

Il semble évident que sur certains points, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor lui-même n'ont pas réussi à mettre en œuvre la politique de la manière dont elle devrait l'être. Le résultat est probablement un manque de foi à l'égard de la politique, et ce qui est encore plus grave, un manque de respect à son égard.

> *Je crois que les gens du Bureau du Commissaire aux langues officielles doivent rappeler aux autres la raison d'être de la Loi et de ses politiques. Habituellement, leur campagne d'information se limite à nous dire ce que nous devons faire – au sujet de la signalisation ou de l'accueil ou du service. Ils pourraient favoriser une attitude plus positive en modifiant leur approche – en éveillant en nous un sentiment de fierté à l'égard de notre patrimoine bilingue!! Cela étant dit – à quel point cessons-nous d'insister sur la question? Je doute qu'il y ait un danger de disparition de l'anglais au travail ou à la maison – mais sans la législation, la langue française n'est-elle pas menacée? (Groupe I1) (Traduction libre)*

Plus particulièrement, nous nous demandons si le mandat actuel du Secrétariat du Conseil du Trésor peut être rempli alors que les deux fonctions — promotion et application — semblent investies dans la même entité administrative. Nous sommes d'avis qu'il conviendrait maintenant d'envisager les questions d'une autre manière, de prendre une attitude qui fait passer la promotion avant l'application. La promotion des valeurs ne peut pas, d'après notre expérience, être réalisée sans la volonté de risquer de nouvelles approches, et en assumant de tels risques, on accepte la possibilité d'échouer. Nous soupçonnons que le Secrétariat du Conseil du Trésor est présentement trop préoccupé par l'application de ses nombreuses politiques souvent labyrinthiques pour pouvoir accepter le risque inhérent à un changement d'attitudes. Nous suggérons donc la création d'entités distinctes, si elles n'existent pas déjà, ayant des mandats distincts — une pour l'application des politiques et l'autre pour la promotion des langues officielles comme langue de travail.

2.10 Pratiques exemplaires

De la perspective des langues officielles, on trouve certaines mentions de ce qui semble un milieu idyllique, où les employés peuvent véritablement travailler dans la langue de leur choix.

> *C'est surtout ce qui m'a impressionné quand je suis arrivé ici. À n'importe quelle réunion, chacun s'exprime en anglais et/ou en français et tous semble comprendre la langue utilisée. (Groupe K1)*

> *Contrairement à d'autres ministères où j'ai eu la chance de travailler, ici, la haute gestion a vraiment mis de l'emphase sur cet aspect et ça se répercute jusqu'au plus bas des échelons. C'est une priorité qui tient à cœur au comité exécutif et tous en fait une priorité. Il faut dire aussi que nous sommes une petite agence...c'est donc plus facile. (Groupe K1)*

Il semble qu'il faudrait faire plus de recherches pour repérer les ministères qui appliquent des pratiques exemplaires et déterminer plus précisément comment ils y sont arrivés et comment ces pratiques peuvent être clonées par d'autres organisations.

> *Je travaille environ 65 % du temps en anglais et le reste en français. Afin de rehausser le pourcentage du temps consacré au français, je désigne parfois des jours où l'unité doit travailler entièrement en français. (Groupe F1) (Traduction libre)*

> *être plus indulgents envers les non-francophones, possiblement laisser les gens s'exprimer et poser des questions dans la langue de leur choix mais tout en continuant de parler en français et de répondre en français en précisant s'il y des questions dans l'autre langue (Groupe H1)*

2.11 Leadership des cadres supérieurs

L'un des facteurs les plus importants favorisant l'utilisation équitable des deux langues comme langue de travail — positivement ou négativement — semble être le comportement et les attitudes de la haute direction.

> *Je pense que c'est une politique FANTASTIQUE et je pense qu'il faudrait faire davantage pour « faire appliquer » ou, devrais-je dire, « favoriser » le bilinguisme dans les catégories des EX, SMA et SM. Comme je l'ai déjà mentionné, mes principaux clients sont le Ministre, le SM et les SMA. Si j'occupais un poste*

> *d'agent de programme ou d'agent des communications (où il faut communiquer avec le public) alors je crois que cette politique aurait plus de conséquences pour moi. (Groupe F1) (Traduction libre)*

> *Je peux dire que je n'ai pas à me plaindre du Sous-ministre adjoint du secteur car de par ma fonction je le rencontre régulièrement et on parle toujours français ensemble et mes notes pour lui sont aussi faites en français question de le faire pratiquer. Il se débrouille bien mais il est en formation linguistique pour l'instant. Maintenant que nous avons un nouveau Ministre toutes les présentations doivent aller au Ministre dans les deux langues avant on pouvait envoyer l'anglais et le français devait être disponible. Lors des réunions de gestion hebdomadaires il y a des présentations dans les deux langues et le Sous-ministre adjoint si le présentateur est français il pose ses questions en français ce qui incite les gens à dialoguer en français. (Groupe F1)*

Il semble clair que la haute direction et les ministres ont un rôle prépondérant à jouer dans la mise en œuvre quotidienne de la politique, et il semble également clair que le Secrétariat du Conseil du Trésor — s'il était capable d'exercer une influence auprès de ce groupe — pourrait faire une « affaire en or ». En plus de demander le point de vue des SM et des ministres sur la meilleure manière de faire en sorte que tous deviennent partie prenante de la politique (une initiative qui a paraît-il déjà été entreprise par le Bureau du Commissaire aux langues officielles), nous nous demandons si un système de « compagnonnage » ne pourrait pas être créé de sorte que, par exemple, les ministres soient « jumelés » avec des sous-ministres qui appartiennent à l'autre groupe linguistique. Dans le même ordre d'idées, il pourrait y avoir d'autres initiatives où, par exemple, l'administration centrale d'un ou de plus d'un ministère se trouverait dans un milieu entièrement francophone (à Québec, par exemple). Cela aurait comme avantage de donner aux cadres supérieurs l'occasion de s'exercer à parler français. On pourrait faire de même dans une ville de l'Ouest pour les cadres francophones.

3.0 Analyse

3.1 Dynamiques générales et variables observées

Ayant consacré quelques pages à une description générale de la situation relative aux langues officielles, nous tournons maintenant notre attention sur la manière dont les participants perçoivent et comprennent la politique sur les langues officielles et deviennent « partie prenante », et quelles en sont les raisons. La présente section illustre le degré de complexité de la dynamique entourant les langues officielles. Il semble illusoire, avec le recul, de vouloir présenter une « perspective » unique des langues officielles, ou même les tendances générales de l'ensemble des groupes de fonctionnaires francophones et anglophones. Comme nous espérons pouvoir l'illustrer, la nature de la politique, ce qu'elle représente et ce qu'elle vise à accomplir sont profondément influencés par une variété de facteurs, tangibles autant qu'intangibles, et revêtent un aspect différent selon les endroits.

Parmi les facteurs les plus tangibles, on trouve notamment :

- **Le facteur géographique**, manifesté à la fois par la distance (d'Ottawa, par exemple) et par les circonstances géographiques (proximité relative ou contacts avec des Canadiens d'expression française, par exemple). D'après nos constatations, nous pouvons affirmer qu'en ce qui concerne les langues officielles, le Canada ne comporte ni un, ni deux, mais plusieurs milieux très distincts, qui correspondent à des différences géographiques.
- **Le facteur démographique**, tel que manifesté par la taille des collectivités linguistiques dans un endroit donné. Il est très évident que les enjeux, et par conséquent, toute la logique de la politique sur les langues officielles changent considérablement dans les endroits où l'une des langues prédomine comparativement aux endroits où les deux groupes sont mieux équilibrés.
- **Les capacités linguistiques**, telles que manifestées par la capacité des individus à parler ou à comprendre l'autre langue. Il est très évident que la capacité de comprendre et de parler l'autre langue ou de faire les deux aisément a une incidence considérable sur les perceptions du programme, sur ses répercussions, et ainsi de suite.

Pour ce qui est des facteurs plus intangibles, ils comprennent notamment :

- *La compréhension individuelle de la « lettre » de la Loi*, et le degré de compréhension des exigences particulières de la politique. En dépit de l'histoire de cette politique, la manière dont elle est comprise varie largement pour ce qui est des détails particuliers et de ce que l'on attend des fonctionnaires et de leur employeur en général.

- *La compréhension individuelle de « l'esprit » de la Loi* et la manière dont cela se traduit par des impératifs personnels.

3.2 Facteur géographique

Il y a au moins deux manières de décrire comment le facteur géographique semble avoir une incidence sur la façon dont les fonctionnaires perçoivent les langues officielles : en fonction de ce que nous comprenons traditionnellement de la dynamique politique Est-Ouest du Canada ou, en fonction de la proximité ou de la distance relative du « centre » politique d'Ottawa ou des collectivités francophones. Dans un cas comme dans l'autre, l'impact de cette variable sur les fonctionnaires est généralement le même. Le sentiment des participants d'être « partie prenante » ou leur approbation des objectifs de la loi, leur sensibilisation aux répercussions potentielles de la loi sur « l'autre » groupe linguistique, et même leur compréhension de la lettre et de l'esprit de la loi tendent à diminuer notablement à mesure que l'on s'éloigne d'Ottawa.

La dimension géographique est visible dans certaines des attitudes et des perspectives exprimées ou dans la manière dont celles-ci semblent changer d'un endroit à l'autre :

- Un grand nombre croient que la politique a en réalité été conçue à Ottawa pour amener la question du français jusque dans les extrémités géographiques et politiques du Canada. D'autres, prenant une perspective plus simple, estiment que la politique n'est pertinente que dans les endroits où il y a des minorités francophones d'une certaine taille.

- Sa nécessité – le besoin perçu d'une telle politique – est un facteur qui semble être profondément influencé par le contact avec « l'autre » groupe linguistique et son importance diminue selon que les participants sont plus éloignés de l'autre collectivité (cette tendance est la plus prononcée chez les anglophones). Pour plusieurs participants de la C.-B., par exemple, l'idée

> que la fonction publique doit répondre aux besoins des francophones est un impératif artificiel. Pour ces personnes, ce précepte n'a presque rien à voir avec le besoin (ils arguent qu'en C.-B., la fonction publique ferait mieux d'insister sur le cantonais comme langue seconde) et beaucoup plus avec « les objectifs politiques d'Ottawa ».

Un examen plus approfondi de certaines des perspectives individuelles exprimées au sujet des langues officielles révèle que nous pouvons nous attendre à ce que ces variantes géographiques aient un impact et des implications supplémentaires :

- Les « enjeux » associés à l'application de la politique (ou à sa non-application) perdent apparemment de leur mordant et de leur pertinence personnelle avec la distance d'Ottawa. En général, les participants les plus loin d'Ottawa (littéralement et sur le plan de la compréhension ou de l'acceptation de la « question du français ») tendent à attacher moins d'importance au respect de la loi. À certains égards, cela reflète un sentiment selon lequel la politique est plus pertinente sur le plan *institutionnel* que personnel. Dans ces endroits plus éloignés, on a généralement tendance à voir la politique comme quelque chose qui est plus important pour d'autres. On peut soutenir que, sur le plan personnel, et même en ce qui concerne le milieu de travail, le degré de respect personnel ou organisationnel de la lettre et de l'esprit de la loi a des conséquences relativement négligeables, particulièrement si « l'autre » groupe linguistique est plus petit ou plus éloigné.

- Bien que cela ressemble à une généralisation, nous avons des indications qui laissent entendre que la compréhension individuelle de la lettre de la loi – ses objectifs généraux et ses règlements particuliers – perd de l'exactitude plus nous nous éloignons du centre politique du pays. Et, incidemment, certaines des opinions les plus exagérées sur ce que dicte la politique et sur ce qu'elle exige des fonctionnaires provenaient de ces régions plus éloignées.

- Parallèlement, certaines indications suggèrent que la capacité des participants à articuler les objectifs de la politique – les résultats souhaités et l'esprit général – devient aussi plus incohérente plus nous nous éloignons sur le plan géographique. Alors que les participants d'autres régions sont plus enclins à voir ces objectifs en termes personnels ou organisationnels (par exemple, la politique ayant pour but de promouvoir le bilinguisme ou de protéger des droits) il semble généralement vrai que les participants de ces régions plus éloignées sont moins capables d'articuler même l'objectif ultime ou l'esprit de la loi. Une perspective centrale, entendue plus souvent à Vancouver qu'ailleurs, est que la *Loi sur les langues officielles* vise seulement à *obliger* la fonction publique à dispenser des services aux clients et aux travailleurs de langue française.

- Enfin, il semble aussi généralement vrai que les participants des régions plus éloignées (celles qui sont, soit littéralement, soit figurativement, plus éloignées du centre) sont apparemment plus préoccupés par les sanctions entourant le programme que par ses avantages. Par conséquent, les plaintes et les interventions du BCLO, et les inspections, étaient plus évidentes et présentes dans les préoccupations des participants. La notion des avantages associés à l'application de la politique sur les langues officielles, par contre, semblait une notion assez vague. Peu ont mentionné, par exemple, la prime au bilinguisme, de façon positive.

Il en ressort donc qu'il semble important de reconnaître l'existence de cette variable géographique et sa valeur apparente comme élément de prévision générale de l'ouverture et de l'acceptation à l'égard de la politique, de la loi et de son règlement. Cette variable suggère aussi quelques éléments de stratégie, qui seront explorés plus loin dans le présent rapport.

3.3 Facteurs démographiques – proportions entre les minorités et les majorités

Si nous considérons chaque ville comme un microcosme de la région avoisinante et examinons particulièrement le nombre proportionnel de francophones et d'anglophones à chaque endroit, il devient d'une évidence frappante que la taille d'un groupe par rapport à l'autre a une incidence considérable sur la manière dont la question des langues officielles est perçue. Il n'est donc pas surprenant de voir que la question est vue – et vécue – plus favorablement dans les endroits où l'équilibre entre les deux groupes linguistiques est le plus grand. Par contre, de nombreux aspects, tels que les attitudes, l'ouverture, la compréhension et l'acceptation semblent se dégrader en termes relatifs à mesure que la population devient plus homogène sur le plan linguistique.

D'une perspective générale, cette variable suggère que le « climat » relatif aux langues officielles serait plus positif ou productif dans des régions comme le Nouveau-Brunswick ou à Ottawa qu'il ne serait le cas à Québec, à Toronto ou à Vancouver. C'était apparemment le cas, du moins dans la mesure où nos groupes de discussions

particuliers reflétaient la réalité de la ville concernée. Intuitivement, il serait raisonnable de postuler que dans les régions mixtes, les perspectives, les opinions, les croyances et les attitudes des participants ont de plus vastes implications qu'ailleurs. Certaines des observations suivantes provenant des groupes semblent appuyer cette supposition :

- En règle générale, les participants des régions plus mixtes sur le plan linguistique tendent à mieux connaître les origines et la force d'impulsion de la loi et *à atteindre un meilleur consensus à ce sujet avec « l'autre » collectivité*.

- Il semble y avoir une tendance plus prononcée à décrire les impératifs qui sous-tendent le programme en termes humains plutôt qu'institutionnels ou politiques. En ce sens, l'impératif de conformité à la politique, et même le besoin général de cette politique sont plus vraisemblablement perçus à la lumière des réalités locales et plus susceptibles de toucher des valeurs personnelles.

Par conséquent, la politique a aussi plus d'implications personnelles dans ces régions plus mixtes sur le plan linguistique:

- Les enjeux associés à la conformité ou à la non-conformité de la politique comportent aussi apparemment plus de signification personnelle. Dans ces régions, nous sentons que les participants ont une conscience plus aiguë de la manière dont le bilinguisme peut favoriser leur carrière ou y nuire ou de l'impact que peut avoir sur le milieu ou la culture du groupe le fait que l'organisation ne respecte pas l'esprit ou l'intention de la politique. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons aussi des indications qui laissent entendre que l'application de la lettre de la loi est plus importante. Les participants sont aussi plus aptes à articuler l'esprit de cette loi.

- Les participants provenant de régions mixtes sur le plan linguistique sont aussi plus enclins que d'autres à percevoir les avantages et les récompenses qui entourent la loi que les sanctions. Bien que les gens de ces régions n'affichent aucune attitude particulière au sujet de la prime au bilinguisme (un sujet qui éveille des sentiments contradictoires dans tous les groupes), certaines indications laissent entendre que les récompenses sont à la fois plus tangibles et personnelles – un participant donné est plus susceptible de vouloir devenir bilingue si ce n'est que parce que cela s'associe à une probabilité more réaliste d'obtenir une forme quelconque d'avantage tangible au travail, un enrichissement personnel, etc.

En dernière analyse, ce que nous observons de ce point de vue semble simple – il existe un rapport étroit entre l'exposition à la dualité linguistique et l'engagement à l'égard de la politique sur les langues officielles. On trouve ici beaucoup d'indications à l'effet que le contact quotidien avec des gens qui vivent et travaillent dans l'autre langue rehausse les enjeux, rend la conformité plus valable et exerce toute une gamme d'autres influences qui facilitent la mise en œuvre de la politique. Cette constatation a aussi des implications directes pour l'élaboration d'une meilleure stratégie de communication à l'égard du programme, sujet que nous aborderons plus loin dans le présent rapport. Elle suggère aussi que les programmes conçus pour affecter des personnes clés dans les régions mixtes sur le plan linguistique – une politique stratégique de gestion du personnel – pourraient avoir un effet bénéfique (de tels programmes devraient visiblement être sur une base volontaire).

4.0 Résultats particuliers à chaque endroit

4.1 Dynamiques générales et variables observées

Compte tenu du fait que les groupes de discussion se sont réunis dans sept endroits différents, il est important de décrire, au moins brièvement, comment les attitudes et les opinions à l'égard de la politique changent d'un endroit à l'autre.

4.2 Vancouver

Les discussions (toutes deux en anglais) que nous avons tenues à Vancouver se distinguaient, entre autres, par leur ton strident et les points de vue généralement récalcitrants et négatifs exprimés au sujet de la politique. Les plus loquaces, dans ces groupes, ont manifesté un ressentiment considérable à l'égard de la politique et ont refusé d'appuyer de nombreux aspects de la politique qui ne causaient aucun problème ailleurs. À l'intérieur des groupes mêmes, il y avait un consensus moindre au sujet des aspects généraux de la politique que ce n'était le cas dans les groupes d'autres régions.

Ces conversations à Vancouver étaient déconcertantes, si ce n'est que parce qu'elles illustrent une partie de la dissension qui entoure la politique et les difficultés que devra surmonter le Secrétariat du Conseil du Trésor dans sa tentative de refaçonner la politique au moyen des communications. En outre, ces discussions servent aussi à illustrer jusqu'à quel point la question des langues officielles est complexe et comment elle est perçue de manière profondément différente dans les diverses régions du pays. De peur de tomber dans l'exagération, il est cependant important de reconnaître que ce que nous décrivons ici représente les points de vue les plus extrêmes et ne réduit pas l'importance ou l'existence de points de vue plus modérés. Dans ces groupes, certains participants étaient beaucoup plus modérés et fondamentalement plus en accord avec la question des langues officielles que la section suivante n'en donne l'impression.

a. Vision ou perception de « l'esprit » de la politique sur les langues officielles

Les commentaires et perspectives offerts par la plupart des participants à Vancouver suggèrent fortement que « l'esprit » du programme se trouve « à Ottawa et au Québec » et non pas dans « l'Ouest ». Typiquement, lorsqu'on leur demande de décrire les objectifs ultimes de la politique ou le genre de « résultats » qu'elle doit donner, les participants tendent à évoquer des préoccupations et des impératifs d'ailleurs. Selon de nombreux participants, la politique des langues officielles reflète les préoccupations d'Ottawa, les priorités d'Ottawa et la prédominance de la langue française parmi les priorités nationales du gouvernement fédéral. Plus simplement exprimée, la politique des langues officielles consiste à assumer les préoccupations politiques d'Ottawa au sujet du Québec, de sa langue et de sa séparation du reste du pays ou à obliger les fonctionnaires fédéraux des autres régions à apprendre le français.

Ce qui est différent ici, et ce qui contraste par rapport aux attitudes et aux perspectives partagées ailleurs, est le manque notable d'appui à l'égard des aspects fondamentaux de la politique. Comme preuve, même les préceptes de la politique en ce qui concerne le service au public font ici l'objet d'objections et d'oppositions, alors qu'ils semblent plus acceptables pour la plupart des autres groupes.

Dans toutes les discussions tenues ici au sujet de la source et des buts de la politique, l'un des quelques thèmes qui reviennent est que la politique reflète peu les réalités ou les préoccupations de l'Ouest du Canada et des Canadiens de l'Ouest. Les participants ont pour la plupart signalé la composition ethnique très différente de Vancouver, et comment cette composition correspond mal au précepte de la politique qui prescrit que la langue de service autre que l'anglais est le français. De nombreux participants ont signalé que Vancouver et le Lower Mainland (la partie sud-ouest) de la C.-B. se composent de nombreux groupes ethniques, et que le français est loin d'être la langue dominante de ces groupes.

Cela indique que les plaintes au sujet de la politique ont une double source. D'un côté, cette politique semble animée par un ensemble de préoccupations qui sont étrangères à leurs préoccupations et réalités immédiates. En outre, cette perspective laisse aussi entendre que certains estiment que leurs propres préoccupations et difficultés ne sont pas entendues.

b. Compréhension de la lettre de la politique

Comme il a été le cas dans de nombreuses autres villes que nous avons visitées, les participants de Vancouver ont fait preuve d'une ignorance considérable au sujet des dispositions de la politique. La plupart des participants n'ont manifesté qu'une compréhension superficielle de la manière dont la politique concerne la langue de service au public, et une connaissance même moins directe ou exacte de ce que signifie la politique sur le plan de la langue de travail. Compte tenu du fait que Vancouver est, cependant, une région « anglaise » quant à la langue de travail, ce dernier aspect de leur ignorance n'est peut-être pas surprenant.

La distinction, selon nos observations, quant à la perspective de nos participants de Vancouver est que ces derniers ont tendance à avoir une compréhension beaucoup moins exacte de la lettre de la politique. Des déformations importantes ont émergé pendant les discussions sur ce que sont vraiment les règlements. Pour certains, le « droit au service en français » s'applique à tous les ministères et à toutes les fonctions du gouvernement de sorte que toute personne demandant à être servie en français doit l'être.

En poursuivant cette discussion, il est devenu apparent que la plupart de ces participants tendent à avoir un point de vue plutôt exagéré de ce que la politique demande réellement et que cette ignorance est la source d'une partie du ressentiment latent que nous avons pressenti, si ce n'est que parce qu'elle donne une impression démesurée du fardeau que la politique impose aux individus et aux groupes de travail.

Une partie de cette perspective s'applique aussi à ce que les participants de Vancouver ont à dire au sujet de la mise en œuvre de la politique et de son incidence

sur le travail des fonctionnaires. Ici aussi, nous voyons des répercussions tangibles attribuables à une compréhension moins que claire de la lettre et de l'esprit de la loi. Ces répercussions sont visibles dans au moins quatre manifestions distinctes des attitudes ou des perspectives associées à la question :

- Une compréhension ambiguë de la manière dont le bilinguisme influe sur la mobilité dans la fonction publique. Il semble apparent qu'en dépit de leur distance relative d'Ottawa (le centre de leurs préoccupations au sujet de la langue), les fonctionnaires de cette région sont néanmoins sensibles à leurs possibilités de carrière et plus particulièrement aux qualités et compétences ayant une incidence sur leurs chances de promotion. Au sujet de cette préoccupation générale, certains participants possèdent divers degrés de connaissances sur la manière dont le bilinguisme joue sur la mobilité ascendante. Il semblerait que leurs collègues qui occupent les échelons supérieurs de la hiérarchie locale ou ceux qui sont en voie d'y arriver, doivent faire face à la question du français d'une manière plus prononcée. Cette prise de conscience, toutefois, ne semble pas accompagnée d'un point de vue sur les raisons pour lesquelles il en serait ainsi. En ce sens, il semble donc que certains pressentent plus qu'ils ne comprennent l'incidence que leurs capacités linguistiques pourraient avoir sur leurs possibilités d'avancement de carrière.

- Un ressentiment apparent au sujet de la manière dont la politique est appliquée et contrôlée. Dans ce climat plus général de compréhension moins que claire du motif ou de l'esprit de la politique, nous ne devons pas nous étonner que sa mise en œuvre et l'obligation de le faire soient une source de préoccupations et de ressentiment chez certains participants. Il convient de signaler dans ce contexte les désignations nomination « impérative », affectations « essentielles », « prime au bilinguisme » et le processus d'examen sur les langues officielles et d'enquêtes relatives aux plaintes.

- Résistance personnelle aux demandes perçues de la politique. Certains participants sont d'avis que la politique est articulée de manière à exercer des pressions auprès des fonctionnaires pour qu'ils apprennent à parler français couramment, ce qui est, bien entendu, une prolongation logique de la croyance que la politique demande à chaque ministère, local ou autre, de pouvoir assurer un service bilingue. Ce qui est significatif dans cette fausse conception, toutefois, est le degré de difficulté que les participants attribuent à cette tâche, particulièrement dans les situations où il y a peu de chances d'utiliser la langue en question. En outre, l'impression que les participants *sont incapables d'apprendre* le français est un sentiment très commun ici.

- Normes de progrès ou de réussite définies en fonction de l'absence de plaintes ou de sanctions officielles. Enfin, ce climat en est un où la mise en œuvre réussie de la politique est définie par un grand nombre simplement en

fonction de la réduction au minimum des plaintes ou des sanctions officielles. Cela révèle une attitude d'évasion.

Il est important de reconnaître que ces caractérisations reflètent souvent les points de vue les plus extrêmes exprimés dans les groupes de Vancouver (et ne constituent autrement aucun fondement valide permettant de caractériser tous les fonctionnaires de l'Ouest sous le même angle) et les opinions des participants les plus en colère à l'intérieur de chaque groupe. Certains participants ont manifesté une connaissance plus spécifique de la politique et adopté des points de vue plus modérés sur son impact et son importance. Quelques personnes, par exemple, se sont discrètement dissociées du caractère récalcitrant des autres participants, et ont semblé soutenir certains des principes qui sous-tendent la politique. Notre exposé sur ces groupes est donc présenté non pas comme une accusation ou même une caractérisation de l'ensemble, mais plutôt comme un cliché de certains des courants sous-jacents d'opinions les plus forts qui existent clairement dans certains coins du pays. En outre, les perspectives présentées ici doivent servir à illustrer les ramifications des communications fragmentaires entourant la politique dans les endroits où le français n'est pas une préoccupation courante, et surtout à démontrer l'ampleur de la tâche qui reste à faire avant d'obtenir un engagement national à l'égard de cette politique.

4.3 Groupes du Québec

Quatre groupes de discussions ont été réunis dans la province de Québec, deux à Montréal (une région « bilingue sur le plan de la langue de travail ») et deux à Québec, où le français domine. Dans chaque ville nous avons recruté un groupe d'anglophones et un groupe de francophones.

Le ton de ces discussions contrastait considérablement avec celui des séances tenues à Vancouver. Les participants connaissaient généralement mieux la politique, à la fois en ce qui a trait à ses objectifs et à ses dispositions particulières, et semblaient aussi les appuyer beaucoup plus. L'harmonie du milieu de travail et l'impact que la

langue peut avoir sur le climat du milieu de travail étaient des préoccupations beaucoup plus personnelles et importantes dans tous les groupes. Parallèlement, chacun de ces groupes laissait entrevoir ses difficultés propres et des défis uniques en ce qui concerne une stratégie de communication. Essentiellement, nous pouvons toutefois affirmer avec confiance que ces contrastes marqués peuvent être attribués à :

- Une plus grande exposition aux perspectives de « l'autre » groupe linguistique;
- Une conscience beaucoup plus ferme et pénétrante de l'esprit, de la lettre et des antécédents historiques de la politique.

Ces deux facteurs ont apparemment eu à leur tour des effets uniques et tangibles sur les perspectives des deux groupes linguistiques et sur la manière dont les individus perçoivent les enjeux.

a. Vision ou perception de « l'esprit » de la politique sur les langues officielles

S'il y avait un facteur unique qui puisse illustrer la différence fondamentale des perceptions, au Québec, des motifs qui sous-tendent la politique sur les langues officielles il se pourrait que ce soit la manière dont les participants semblent beaucoup plus conscients des antécédents historiques qui l'ont suscitée. Ce sens de l'histoire va au-delà de la connaissance de ceux qui ont promulgué ou modifié la loi et se manifeste par un sens plus profond des impératifs historiques et culturels qui l'ont motivée. La plupart des participants du Québec, dans les quatre groupes, ont admis qu'au fond, la politique vise à redresser des injustices historiques dans le traitement des francophones, et qu'elle comporte un motif plus général d'enracinement de cette langue dans le tissu politique et culturel du pays.

Il est aussi évident que, vue sous cet angle, la politique revêt une plus grande importance aux yeux des participants. Cette perception historique a, à son tour, un impact unique sur la manière dont les participants comprennent quels sont les enjeux. Bien qu'un exposé de nos groupes du Québec ne serait pas possible sans explorer les

perspectives distinctes que nous avons perçues dans chaque groupe linguistique, nous pouvons affirmer que les anglophones et les francophones tendent à s'entendre sur les points suivants :

- La politique sur les langues officielles joue essentiellement un rôle de protection des droits linguistiques;
- L'objectif à long terme de la politique est la préservation de la langue et de la culture françaises en intégrant le français dans le mécanisme gouvernemental. En outre, les deux groupes *tendent* aussi à reconnaître que la politique vise, de diverses façons importantes, à *redresser* des injustices historiques, à corriger ou à ajuster un déséquilibre actuel.
- Au Québec, « *la langue n'est pas seulement un moyen de communication* », ce qui veut dire que la question prend une importance et est entourée d'une sensibilité qui vont au-delà des problèmes logistiques qui consistent à déterminer comment les bureaucrates communiquent entre eux ou avec le public.

D'un autre côté, pour comprendre les groupes du Québec, il est également important de signaler aussi certains domaines d'ambiguïtés importantes et les incompatibilités qui sous-tendent les perspectives des deux groupes. Ces domaines semblent centrés sur la vision de l'objectif ultime de la politique, sur les distinctions que l'on peut faire entre la préservation des droits et la promotion de l'harmonie linguistique (qui ne sont pas toujours compatibles) et sur les moyens que l'on peut raisonnablement prendre pour arriver à ces fins. Certaines indications laissent aussi entendre que chaque groupe a une opinion différente de ce que devrait être « l'étalon » utilisé pour mesurer les progrès. Ces différences, peuvent naturellement contribuer à la discorde.

b. Compréhension de la lettre de la politique

Si nous comparons comment les participants du Québec comprennent le règlement d'application de la *Loi sur les langues officielles* et en parlent, il semblerait que leurs connaissances sont plus complètes sur certains points et tout aussi fragmentaires qu'ailleurs sur d'autres. Généralement, les participants du Québec

connaissaient davantage comment la politique a vu le jour et ce qu'elle vise à accomplir, mais ils étaient tout aussi susceptibles de méconnaître les mécanismes fondamentaux tels que « demande importante », et comment les régions désignées aux fins de la langue de travail étaient définies. Il est intéressant de constater que l'impact de ces manques de compréhension peut être réduit ne serait-ce que parce que les participants tendent à présumer que la politique demande à presque tout le monde d'être bilingue. Dans cette perspective, les détails semblent donc avoir une importante et une incidence mineures. Enfin, nous pouvons affirmer qu'il semble y avoir un « biais » linguistique dans la manière dont les participants articulent la politique. Il n'est pas étonnant de constater que la *Loi sur les langues officielles* est comprise comme étant centrée sur la manière dont les anglophones se débrouillent en français, et non pas vice-versa. Cette perspective était la plus apparente chez les anglophones de Montréal, qui semblaient parfois hésitants même à reconnaître que la loi pourrait concerner leur droit de travailler en anglais (quelques exceptions ont cependant été notées).

c. Opinions sur la mise en œuvre et l'impact de la politique

En règle générale, et pour la totalité des participants à qui nous avons parlé au Québec, la mise en œuvre de la politique semble moins problématique que la manière dont les progrès et la conformité sont mesurés. Sur le plan personnel, il semble clair que la plupart des participants sont enclins à remarquer le climat de leur milieu de travail, et ont le réflexe de vérifier cette mesure quotidiennement. À plus long terme, il semble toutefois clair que l'évaluation des « progrès » vers le milieu de travail idéal sur le plan des langues officielles est un processus beaucoup plus intimidant, ne serait-ce que parce qu'au fond les deux groupes reconnaissent les vastes antécédents – historiques et culturels – en présence.

Vus de cette perspective, les obstacles semblent plus difficiles et l'évaluation des progrès, plus intimidante. L'évaluation des progrès sur le plan des langues officielles comporte des caractéristiques semblables à celles de la dynamique entourant l'équité en matière d'emploi et à la manière dont la fonction publique aborde la question des minorités visibles – elle commence à prendre les dimensions d'un impératif moral et

éthique. D'un autre côté tout aussi important, cette perspective suggère aussi que les indicateurs fondamentaux des progrès ne se limitent peut-être pas simplement aux niveaux de confort et aux capacités linguistiques de surface des deux groupes linguistiques. Placés dans ce contexte élargi, les progrès, peut-on arguer, sont mesurés par les changements d'attitudes, et aussi par la compatibilité des valeurs.

Chez les francophones du Québec, nous percevons dans nos discussions une sensibilité plus grande à ce qu'ils considèrent comme des injustices intrinsèques et qu'ils manifestent par une tendance à parler d'obstacles enracinés dans la société et la bureaucratie. Les obstacles dont ils parlent semblent plus insidieux et difficiles à définir et doivent être essentiellement plus difficiles à objectiver. En outre, les enjeux sont ici plus importants : comme nous l'avons cité plus tôt, « la langue est plus qu'un moyen de communication » au Québec, et la conformité à la *Loi sur les langues officielles* peut souvent être comparée à une mesure de la survie culturelle ou des droits linguistiques.

C'est donc dans ce vaste contexte que nous pressentons que les fonctionnaires de langue française sont à la fois profondément conscients des risques et des obstacles associés à l'instauration d'une fonction publique harmonieuse sur le plan linguistique. Ce contexte est peut-être le fondement de la sensibilité aux apparences que l'on voit des deux côtés de la frontière linguistique et aux « petits détails » de la conformité à la lettre et à l'esprit de la loi.

d. Groupes anglophones du Québec

De leur côté, les anglophones du Québec tendent généralement à reconnaître les mêmes antécédents historiques et les mêmes obstacles aux progrès enracinés dans la culture que leurs collègues francophones. Dans une certaine mesure, ils tendent aussi à voir la dynamique des langues officielles en fonction de leur capacité à bien se tirer d'affaire en français, et pas autant dans le sens inverse. La plupart des participants auxquels nous avons parlé ont exprimé ou laissé entendre que selon eux la conformité à la *Loi sur les langues officielles* et à son règlement d'application est très importante.

Ils tendent à reconnaître les mêmes enjeux que leurs collègues francophones, mais aussi expriment le sentiment que la conformité est essentielle pour l'harmonie de leur vie au travail. Pour la plupart, posséder le français comme langue seconde est une capacité qui offre de nombreux avantages. Enfin, eux aussi manifestent une sensibilité considérable aux signes visibles de la dynamique linguistique en milieu de travail et se déclarent très conscients de la manière dont chaque langue est utilisée, et du moment où elles sont utilisées, soit officieusement, soit dans le contexte des fonctions officielles de leur travail.

Il n'y a pas de doute que le portrait que nous avons présenté des Québécois anglophones semble refléter leurs fortes capacités de bilinguisme et il semble clair que leur attitude au sujet de la langue provient d'une longue exposition aux deux groupes, mais aussi du fait que la plupart des participants sont, en fait, bilingues. Deux participants unilingues anglais se sont toutefois démarqués comme exceptions à cette tendance générale, et leur expérience illustre certaines des situations particulières et étranges qui peuvent se présenter lorsque les modalités linguistiques, les affectations et les capacités linguistiques ne correspondent pas. Deux caractéristiques principales se sont dégagées de ces deux cas :

- Chacun estimait qu'on leur avait promis la possibilité de travailler dans leur langue maternelle, et chacun pensait que cette promesse n'avait pas été tenue en dépit de la désignation linguistique officielle de leur poste;
- Les deux se sentaient inconfortables dans leurs situations, et ce malaise provenait des pressions exercées par le milieu social et par les collègues *en dépit* de la structure officielle de leur milieu de travail, de la désignation de leur poste et ainsi de suite.
- Enfin, pour l'une de ces deux personnes, l'aspect critique de la « langue de travail » était l'élément de surveillance. Dans cette situation, le test décisif de la « capacité » réelle de travailler dans la langue de son choix semblerait centré sur la capacité réelle du surveillant d'exercer sa surveillance dans « l'autre » langue. La plupart des gens auxquels nous avons parlé qui se trouvaient dans cette situation (anglophones autant que francophones) ont estimé qu'ils pouvaient toujours se débrouiller avec la question de la langue avec leurs pairs, mais que l'incapacité d'exercer la surveillance dans l'autre langue était perçue comme un échec plus grave.

Enfin, il est à remarquer que l'une des impressions les plus frappantes qui se sont dégagées de nos discussions avec ces personnes se rapporte au poids que constitue la pression exercée par les pairs, à l'impact de la langue sur la perception de soi et le sens d'appartenance au sein de l'organisation et au degré de malaise que peuvent éprouver ceux qui se trouvent à contre-courant du milieu environnant sur ce point.

4.4 Autres régions visitées

Nous avons organisé des groupes de discussions dans d'autres régions, notamment en Ontario (Toronto et Sudbury) et à Moncton. À chacun de ces endroits nous avons vu des manifestations de dynamiques linguistiques uniques, mais elles semblaient cependant s'articuler autour des thèmes centraux dont nous avons parlé jusqu'ici : la compréhension des participants de la lettre et de l'esprit de la loi, leur perception des enjeux en présence et le degré d'intériorisation de ces enjeux ainsi que d'autres facteurs plus extérieurs.

a. Moncton

Les constatations se dégageant des discussions avec les groupes de Moncton (qui étaient, en passant, très productives, bienveillantes et marquées par des présences assidues) suggèrent que la langue est à la fois une grande préoccupation au Nouveau-Brunswick sur certains plans, et une question également moins dramatique. On a l'impression que parce que les deux groupes sont plus égaux (sinon littéralement, du moins figurativement), les participants en sont venus à accepter cette dynamique d'un esprit plus ouvert de négociation et de compromis en dépit de l'existence de problèmes. Ici, et comme ailleurs, nous voyons un « esprit de compromis » qui fait passer les avantages de l'ensemble avant les droits d'une personne particulière, et cela se manifeste par de nombreux francophones décrivant l'habitude de renoncer à leur langue en faveur de l'efficacité ou de l'aise de leurs collègues anglophones.

En règle générale, ici, l'esprit de la loi et son application sont tous deux empreints de bonne volonté et du désir de favoriser le respect et la tolérance ainsi que le bien de l'organisation, tel que mesuré par des relations de travail fluides et non problématiques. Il en ressort que nous entendons moins parler de « droits » dans ce milieu, et que malgré que les participants soient conscients des antécédents historiques plus vastes de cette loi (et des obstacles intrinsèques aux progrès), nous avons le sentiment que ces facteurs sont beaucoup moins au cœur des préoccupations des participants. Cela ne veut pas dire que la langue n'est pas importante (le ton et l'énergie des conversations le nient), mais elle semble importante pour des raisons différentes, plus pratiques et plus personnelles.

En écoutant attentivement la perspective francophone évoquée pendant nos conversations, il devient clair que les francophones partagent le même sens de l'histoire et de son rapport avec les langues officielles que leurs homologues québécois, mais il y a des nuances importantes. Il serait erroné de suggérer que les participants francophones de Moncton ne reconnaissent pas les antécédents historiques ou la gravité de la survie culturelle du français, mais nos conversations à cet endroit révèlent que c'est une préoccupation moins grave qu'ailleurs. La préoccupation historique, telle qu'elle a été présentée, concernait plus la manière dont la force de l'histoire avait amené les deux groupes à deux réalités différentes. Les francophones du Nouveau-Brunswick parlent de leur conscience aiguë de leurs propres capacités de bilinguisme et de la manière dont ces capacités ont été exigées d'eux au fil du temps. Cette capacité communautaire, si l'on peut dire, les a munis d'une sorte d'épée à deux tranchants, leur donnant un pouvoir d'un côté, et de l'autre, leur imposant une plus grande partie du fardeau « de bien s'entendre » avec leurs voisins anglophones.

Cette dynamique, que l'on peut aussi observer dans le Nord de l'Ontario, a été instaurée de la manière suivante : le rapport démographique a toujours demandé aux francophones d'être bilingues simplement parce que le poids de la collectivité anglophone était trop lourd pour être ignoré. Avec le temps, à mesure que les francophones sont devenus de plus en plus bilingues, il est aussi devenu relativement plus facile pour eux de satisfaire aux impératifs de l'anglais que pour les anglophones de faire de même pour le français. En ce sens, de nombreux participants estiment qu'ils sont l'objet d'une demande déséquilibrée quant à leur utilisation de l'anglais. Ce fait a, à

son retour, réduit la nécessité pour les anglophones d'apprendre le français. Dans ce type de dynamique, et en particulier vu que cette tendance s'est renforcée avec le temps, le désir de s'affirmer en français correspond à rejeter l'esprit de compromis qui domine depuis longtemps et à « se rebiffer » contre une convention établie. Enfin, et pour « couronner » une dynamique tout à fait particulière, la *Loi sur les langues officielles* exerce une influence en prescrivant le bilinguisme comme un atout, et une condition préalable aux promotions. De ce dernier point de vue, certains participants de Moncton reconnaissent aussi un genre de cercle vicieux qui leur transmet à la fois les avantages et le fardeau du bilinguisme.

Nous constatons, et pressentons, que cette dynamique a des influences insidieuses sur la manière dont les participants d'expression française de Moncton voient leurs propres capacités. Clairement, l'habitude de s'organiser pour ne pas causer de difficultés aux anglophones en est une que certains reconnaissent comme allant à l'encontre des buts recherchés et certains ont exprimé des sentiments qui le manifestent clairement. Un grand nombre de participants d'expression française déplorent la dégradation de la qualité de leur français avec le temps, et sont capables de reconnaître que cela fait partie de la situation « sans issue » dans laquelle ils se trouvent. Cela peut contribuer, entre autres, à l'expression d'une sensibilité considérable à l'affichage bilingue des offres d'emploi, aux mécanismes de la prime au bilinguisme et à la logistique entourant l'usage de l'anglais et du français dans des situations officielles.

De leur côté, les participants d'expression anglaise de Moncton utilisent des termes et parlent de préoccupations qui évoquent d'une façon remarquable les opinions exprimées par leurs collègues d'expression française. Ils reconnaissent eux aussi un grand nombre des tendances décrites ci-dessus, expriment un point de vue semblable sur l'importance de la loi et de son application, et admettent certaines des dynamiques systémiques signalées ci-dessus. Dans certains cas, ils reconnaissent ou admettent une partie de « l'abdication » que leurs collègues francophones leur attribue.

Dans l'ensemble, toutefois, on ne peut assister à des discussions sur ce sujet à Moncton et ne pas être impressionné par le degré relativement et tangiblement plus élevé d'harmonie des perspectives exprimées par les deux groupes. En dernière

analyse, nous pouvons attribuer cette apparente plus grande harmonie à la proximité des deux collectivités, à leur poids plus ou moins égal par rapport à l'ensemble, à un sens plus grand de perspectives communes et aux moyens d'arriver aux fins voulues qu'implique la *Loi sur les langues officielles*. Ils semblent constituer un groupe très exercé sur ce point.

b. Ontario

Bien que nous ayons observé des perspectives et des points de vue uniques à Sudbury, à Toronto et à Ottawa, aucune de ces trois villes n'échappe au modèle général des dynamiques décrites jusqu'ici ou à l'impact révélateur de certains indicateurs clés. Ces trois villes sont elles aussi l'objet de courants semblables et d'impacts attribuables à leur sens de l'histoire, à la vision des buts ou de l'esprit de la loi, à la manière dont elles définissent les enjeux et ainsi de suite. Cela étant dit, nous pouvons donc nous concentrer sur les points qui distinguent chaque endroit.

Sur de nombreux points, ce que nous avons entendu à Sudbury ressemblait à ce que nous avons entendu à Montréal, sauf que, fréquemment, les perspectives et l'orientation des deux groupes linguistiques étaient renversées. Cela étonne moins lorsque nous considérons que les deux groupes sont dans des situations semblables, où des minorités de petite taille se trouvent dans le bassin plus large d'une collectivité majoritaire. Sur d'autres points, nous avons vu des similarités entre les points de vue des francophones d'ici et ceux des francophones de Moncton. Plus particulièrement :

- Les anglophones de Sudbury révèlent un manque de connaissances au sujet des exigences particulières de la loi qui est semblable à celui que nous avons observé dans d'autres villes où les anglophones sont majoritaires. En outre, nous avons l'impression que pour eux, la loi constitue une préoccupation moins grande qui, vue sous un angle élargi (national ou axé sur Ottawa) ne les concerne pas nécessairement directement. Il n'est pas étonnant de constater toutefois que cette dernière perspective est plus prononcée chez les participants unilingues anglais que chez ceux qui sont bilingues.

- De leur côté, les francophones, ont aussi le même réflexe de bonne volonté à l'égard de l'anglais que leurs collègues de Moncton. Ces participants tendent aussi à être bilingues, et parlent clairement de leur tendance à

> renoncer à l'usage du français en faveur de l'efficacité du groupe ou du confort de leurs collègues (plus) unilingues d'expression anglaise. Enfin, les problèmes qui nous ont été présentés semblaient plus prononcés lorsqu'ils concernaient la supervision ou la communication entre les échelons hiérarchiques de l'organisation que lorsqu'il s'agissait de communications entre pairs.

D'autres groupes de l'Ontario ont laissé entrevoir des nuances supplémentaires telles que décrites ci-dessous.

Les perspectives et les opinions exprimées à Toronto étaient semblables à celles que nous avons entendues à Vancouver, sauf l'absence du degré de négativisme entourant la politique. Ici aussi, nous avons l'impression que la perspective des anglophones est désintéressée, du moins dans la mesure où ils sont moins souvent exposés au besoin de négocier l'usage du français avec leurs collègues et, compte tenu du fait que l'anglais est désigné comme langue de travail dans la région, ils ne sont pas nécessairement préoccupés par le sujet. Par ailleurs, comme on pouvait s'y attendre, la perspective des participants d'expression française à Toronto était très colorée par le fait qu'ils sont bilingues et qu'ils travaillent régulièrement en anglais.

Enfin, les groupes d'Ottawa suggèrent qu'ici aussi, nous sommes en présence d'une réalité géographique particulière, semblable à d'autres sur certains points, et uniques sur d'autres. Entre autres éléments, cette ville présente un collage unique de collectivités linguistiques où les francophones proviennent de diverses régions (Ouest du Québec, Nord de l'Ontario et ailleurs), et où la vision de l'impact et de l'importance de la loi diffère selon chacune de ces régions. En outre, nous pouvons présumer que toute la logique de la *Loi sur les langues officielles* et de son règlement, particulièrement en ce qui concerne la langue de travail, est mieux comprise dans cette région, ne serait-ce qu'en raison du fait que la dynamique est un aspect ordinaire de chaque journée de travail. Pourtant, nous avons remarqué que les francophones eux-mêmes reconnaissent qu'ils renoncent souvent à utiliser le français et déplorent le déclin de la qualité du français parlé (ne voyant pas, si l'on peut dire, le rapport entre les deux). Cela laisse entendre que les dynamiques observées ailleurs, en particulier « l'esprit de compromis » et « l'impératif de l'efficacité » pourraient être tout aussi fortes à Ottawa qu'ailleurs.

Sur d'autres plans;

- Les deux groupes de participants concèdent le déclin de l'usage du français à Ottawa, mais alors que les francophones ont tendance à le déplorer, les anglophones tendent à l'expliquer. Dans le cas des premiers, on pressent qu'ils estiment que cela est une fonction normale de l'envergure de l'anglais dans le monde, et de son statut comme choix dominant en affaires et pour les sciences. Dans le second cas, le déclin tend à être perçu comme un sous-produit du manque d'engagement de la part des anglophones.

- Comme c'était le cas ailleurs, les deux groupes reconnaissent que ce sont les francophones qui sont les plus susceptibles d'être bilingues;

- Le français parlé par certaines personnes originaires d'Ottawa (Franco-ontariens) et certaines personnes nées dans l'Ouest du Québec (à Hull et à Gatineau) est très différent de tout autre français (comme ils le sont tous) Comme leurs cousins de Moncton, les francophones d'Ottawa parlent un français truffé d'anglicismes; ils se mettent souvent soudainement à parler en anglais et le parlent généralement sans accent, ce qui fait ressortir dans quelle mesure ils y ont été exposés. Le français des personnes originaires de Hull et de Gatineau tend à révéler leurs origines « cols-bleus » et comporte une composante considérable de « *joual* ». Cela donne lieu à une hypothèse : Les langues ou dialectes français locaux sont a) difficiles à apprendre, b) parlés plutôt qu'écrits, et c) pratiquement exempts de termes techniques. Il en résulte que les « Anglos » formés en français classique a) ne sont pas compris b) sont considérés comme tentant de montrer leur « supériorité » (p. ex. comme quelqu'un qui prendrait un accent britannique) et c) peuvent susciter du ressentiment parce que leur français est meilleur que celui des francophones. Cela peut, à son tour, contribuer à une dynamique où les efforts des anglophones ne sont pas récompensés.

5.0 Segmentation qualitative

Il semble ressortir clairement de ces séances qu'il y a des points qui peuvent être améliorés. Il semble également clair qu'il y a des pratiques exemplaires appliquées présentement au sujet des langues officielles et de leurs valeurs sous-jacentes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères intéressés pourraient faire des recherches pour repérer ces modèles positifs, mieux les comprendre, explorer la manière dont ils se sont établis et ont prospéré et déterminer la façon d'en promouvoir la prolifération.

Nous avons observé d'autres types d'attitudes qui véhiculent des valeurs opposées à la coopération et à la bonne volonté qui pourraient améliorer l'utilisation équitable des langues officielles dans le milieu de travail

Groupe I

Au cours de notre recherche nous avons rencontré des participants qui ont révélé d'eux-mêmes qu'ils aimeraient suivre des cours de formation linguistique et perfectionner leurs compétences en langue seconde, mais qui n'ont pu le faire en raison d'obstacles ministériels ou gouvernementaux ou parce qu'ils faisaient déjà, d'une manière ou d'une autre, la promotion des valeurs des langues officielles.

> *Le travail dans un milieu bilingue m'a permis d'améliorer mes compétences en français. Cela sera toujours un atout sur les plans professionnel et personnel. (Groupe K1) (Traduction libre)*

> *Je viens de la côte Ouest du Canada, et j'ai réellement apprécié l'occasion d'apprendre l'autre langue officielle et je l'utilise chaque jour avec les autres membres de notre unité autant qu'avec les clients.*
> *Je travaille habituellement en anglais, mais aussi en français environ 40 % du temps lorsque je traite avec les clients, lorsque je participe à des entrevues en français en tant que membre du conseil, au cours de réunions, et lorsque je m'entretiens avec mes collègues/subalternes, etc. Je suis allé suivre une formation en français il y a 3 ans – j'ai obtenu mon niveau C et je me fais un devoir de parler français aussi souvent que possible. (Groupe I1) (Traduction libre)*

> *... Aux RH à (...) il y a une personne qui est bilingue et qui a sensibilisé les employés à l'existence des cours de français. Un grand nombre de personnes en ont bénéficié. (Groupe D1) (Traduction libre)*

(...), la CFP n'aide pas à ce que cela se réalise. Je peux vous en assurer. J'utilise mes propres $$ et mes congés annuels pour suivre des cours de français... (Groupe G1) (Traduction libre)

Privilège : Je viens de la C.-B., et la chance d'avancer même juste un peu en français est enrichissante. (Groupe C1) (Traduction libre)

Nous estimons que ces personnes, et d'autres comme elles, devraient être encouragées à adopter les valeurs du multilinguisme. Cela pourrait exiger la création d'une base de données fonctionnelle sur les employés gouvernementaux (un SIPC avec des zones de courrier électronique pour tous les employés) pour repérer ces employés.

Il semble que cela pourrait constituer un point de départ pour l'examen de la manière dont ces équipes de travail se sont formées, de ce qui les rend bilingues et de ce qui fait qu'elles réussissent. Point encore plus important, il semble vraisemblable que la recherche pourrait commencer avec ces équipes pour isoler les caractéristiques qui pourraient être exportées ou transférées à d'autres équipes. Par exemple, ces équipes de travail déjà bilingues, pourraient-elles être utilisées comme lieux de stages pour les nouveaux gestionnaires bilingues ou pour que les employés améliorent leurs compétences et apprennent à employer leur langue seconde dans un milieu qui les soutient? Ces unités bilingues pourraient-elles être utilisées pour des stages de perfectionnement, pour veiller à ce que les employés se servent des compétences linguistiques qu'ils ont tant travaillé pour acquérir?

Groupe 2

Les plus évidents sont ceux qui refusent de s'adapter à une société biculturelle.

Je travaille en anglais. Il y a longtemps, j'ai suivi une formation linguistique et obtenu le niveau B. Toutefois, lorsque j'ai essayé de parler français au travail, les francophones m'ont répondu en anglais et ont refusé de me parler en français. Le Bureau régional du Québec a même écrit une lettre à mon patron de cette époque-là demandant qu'un Francophone soit nommé pour traiter avec eux, car ils n'estimaient pas que j'avais une bonne connaissance pratique de la langue. Comme je l'ai mentionné, je suis minoritaire au bureau. Je peux comprendre le français jusqu'à un certain point de sorte que les réunions sont tenues dans les deux langues, qui sont les deux langues de travail au bureau et les employés passent alternativement de l'une à l'autre. Je reçois souvent des appels en français et je réponds en anglais la plupart du temps. Lorsque l'interlocuteur ne

comprend pas ma réponse (ce qui est rare) je passe habituellement l'appel à l'un de mes employés. (Groupe I1) (Traduction libre)

Les messages (correspondance écrite) de la région du Québec sont généralement en français et nous devons, soit les ignorer, soit deviner ce qu'ils veulent dire, soit trouver des $ pour les faire traduire en anglais. Donc, la politique est bien mise en œuvre, mais cela ne signifie pas que ça marche toujours dans la vie réelle. (D1) (Traduction libre)

Groupe 3

Les membres de ce groupe sont des francophones qui ne persévèrent pas dans l'utilisation de leur propre langue, même lorsque les circonstances indiquent qu'ils le pourraient.

Si je ne connais pas la personne, j'ai le réflexe de toujours essayer en anglais en premier. Heureusement les autres constatent tout de suite que je suis francophone, à cause de mon nom qui est très français, ce qui évite parfois des conversations en anglais avec des personnes qui parlent très bien français. Même lorsque je sais qu'un client comprend le français, mon réflexe de service au public m'incite généralement à communiquer autant que possible dans la langue préférée de mon client. Par contre, quand c'est moi qui est le demandeur, j'essaie souvent d'avoir un service en français. (Groupe J1)

Très souvent. Peut-être je généralise, mais je suppose que c'est un défaut que nous avons nous les francophones (franco-ontarien). Au lieu de demander des services en français et/ou d'encourager nos collègues de s'exprimer dans leur langue seconde, on s'adapte à eux, en parlant ou répondant en anglais. Again, I guess it's a question of expediency. {Là encore, je suppose que c'est une question d'opportunisme - (Traduction libre)} (Groupe F1)

Ayant travaillé avec une majorité d'anglophones auparavant, il semble que j'ai développé le réflexe de travaillé en anglais (notes de services, couriel, etc...) mais en général je pense qu'avec les réunions, je fais du 50-50. (Groupe K1)

Groupe 4

Ce quatrième groupe est exclusivement francophone et pourrait être le groupe le plus perturbant aux fins de la politique. Sous prétexte de vouloir protéger le caractère sacré et la pureté de la langue française, ils attaquent sans merci et sans cesse la forme de l'expression française plutôt que son contenu.

Je crois que les anglophones tolèrent mieux les francophones qui essaient de parler anglais que le contraire. Je connais même un cas où on s'est amusé d'un

anglophone qui faisait de son mieux pour parler français. Ça décourage les gens à s'exercer en français parce que personne n'aime à faire rire de soi ou à être ridiculisé. (Groupe I1) (Traduction libre)

Mon unité de travail n'offre pas de services au public. Le ministère offre ses services dans les deux langues, du moins, dans la région où nous sommes. En passant, il y a des erreurs de français dans la question... (Groupe E1)

Même si la région d'Ottawa est désignée bilingue, les faits sont tout autre. Toutes les réunions se déroulent en anglais, mon superviseur s'adresse à moi uniquement en anglais, et depuis 15 ans que je travaille ici, je n'ai jamais eu accès à un(e) commis à la paie qui sache parler le français. Il arrive souvent que les outils en français, sur le web par exemple, soit de piètre qualité. (Groupe E1)

Je travaille plus en français qu'en anglais. Ceci étant dit, j'aimerais faire part d'un point qui est important. Parler et écrire un bon français. Je ne peux pas blâmer ici tout simplement le gouvernement et ses politiques linguistiques. Il me semble que le sujet est plus profond que ca. Il faut une ré-éducation sociale. (Groupe J1)

Évidemment, ces catégories d'employés semblent constituer une partie irréductible du problème.

On peut proposer une autre segmentation des participants, comme moyen de comprendre les obstacles apparents à l'avancement de la question des langues officielles, et aussi déterminer certains « points communs » sur lesquels les communications du Secrétariat du Conseil du Trésor pourraient être centrées. Il faut prendre pour acquis que la perspective décrite ici est fondée sur la supposition que les anglophones autant que les francophones devront être amenés à « évoluer », à en arriver à des compromis et à considérer une modification de leurs points de vue au sujet de la question des langues officielles. On présume également ici que cette évolution est requise également des fonctionnaires qui sont bilingues et qui, autrement, respectent la lettre de la *Loi sur les langues officielles*. Enfin, on présume en outre que l'évolution des valeurs, qui pourrait être l'élément nécessaire, n'est possible que chez un certain segment des fonctionnaires. Nos constatations posent comme principe une certaine segmentation qualitative des participants : ceux qui sont « convertis », ceux qui sont « inconvertibles » et la « médiane non-engagée ».

Les « **inconvertibles** », selon notre analyse, présentent un ensemble de caractéristiques généralement reconnaissables :

- Ils tendent à se trouver surtout parmi les fonctionnaires qui ont été comparativement peu exposés à « l'autre » groupe linguistique.
- Ils ont tendance à percevoir la politique sur les langues officielles comme une « imposition » provenant d'Ottawa et reflétant une préoccupation centriste et politique qu'ils ne reconnaissent pas ou considèrent sans importance.
- Dans cette perspective, la conformité à la lettre et à l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* est une question institutionnelle plutôt que personnelle. Ils voient surtout les enjeux en présence en termes de non-conformité, et pour eux, il s'agit surtout d'éviter les sanctions.
- Ils tendent à se décrire en laissant entendre qu'ils se sentent incapables de répondre aux demandes de la politique, surtout dans le cas fréquent où ces demandes leur semblent exagérées ou excessives.

À l'opposé de ce groupe, on observe clairement un grand nombre de participants qui semblent « **convertis** », ne serait-ce que par l'expression de leurs attitudes et par leur comportement. Ces personnes peuvent être reconnues par les éléments suivants :

- Une tendance à voir la *Loi sur les langues officielles* et son règlement comme une occasion plutôt qu'une imposition, et bien qu'elles ne soient pas nécessairement bilingues, ces personnes décriraient très certainement cette capacité comme un avantage et seraient plus ouvertes à l'idée de le devenir.
- En règle générale, leur conceptualisation de l'esprit de la loi et de la politique comprendraient des notions telles que le respect, la tolérance et l'esprit de compromis avant d'autres considérations.
- En tant que groupe, ces personnes se préoccupent clairement et tangiblement du niveau de confort de leur milieu de travail et accordent une place prioritaire aux bonnes relations de travail. Il est révélateur de constater cependant que ces personnes reconnaissent aussi des limites claires en ce sens et qu'elles admettent l'existence d'un seuil où l'affirmation de la langue devrait passer avant le confort d'autres personnes ou du groupe.
- En règle générale, ces personnes reconnaissent un impératif personnel autant qu'organisationnel et institutionnel à l'égard de l'application de la politique.
- Enfin, ces personnes ne voient pas d'incompatibilités entre les objectifs de la loi, leurs propres valeurs et leur propre capacité ultime à s'y conformer. Cela suppose certainement qu'elles voient les demandes particulières de la politique comme raisonnables, et du moins atteignables personnellement jusqu'à un certain point. En tant que groupe, ces personnes se trouvent surtout dans les régions où la proportion des deux collectivités linguistiques

est relativement équilibrée ou du moins où « l'autre » groupe représente une « masse critique ».

La « ***médiane non-engagée*** » ou ceux qui manifestent la plus grande tendance à réagir aux communications sur les langues officielles, sont ceux qui se situent quelque part entre ces deux pôles d'attitudes à l'égard des langues officielles. Ils se trouvent surtout dans les régions où l'équilibre ou la proportion entre les deux groupes linguistiques est moindre, ils tendent à connaître beaucoup moins la lettre et l'esprit de la loi (mais autrement présentent un certain degré d'ouverture à l'égard de ses principes) et ils sont ouverts aux suggestions sur la manière dont les objectifs de la politique sont définis.

6.0 Changements généraux et stratégies

Du point de vue des communications et de l'élaboration d'une stratégie, il est possible de considérer les variables les plus importantes de cette « équation » des langues officielles et de reconnaître les situations où elles peuvent être combinées comme moyen de cerner quelles sont les cibles les plus pressantes sur le plan des communications. Par définition, cela décrirait les groupes de personnes qui :

- possèdent les caractéristiques de la « médiane malléable » décrite ci-dessus;
- ont un sentiment exagéré des demandes imposées par la loi, généralement à la suite du contact avec leurs pairs ou en raison de l'influence de ces derniers;
- ne voient aucune compatibilité entre leurs valeurs personnelles et les objectifs de la loi, probablement parce qu'ils ne se sont pas arrêtés pour considérer cette notion. Ce facteur a probablement à son tour contribué à susciter le sentiment que les enjeux en présence ici sont plus institutionnels que personnels;
- ont un sentiment très ambigu, informe et embrouillé de ce que sont les objectifs ultimes, l'esprit ou les buts de la politique, soit pour leur milieu immédiat, soit pour l'ensemble de la fonction publique;
- ont tendance à croire que leur capacité personnelle à répondre aux demandes de la loi sont insuffisantes, soit en raison de leurs propres limitations, soit en raison des demandes, qu'ils perçoivent comme excessives.

La stratégie proposée ici est fondée sur le point de vue selon lequel le Secrétariat du Conseil du Trésor peut, et devrait communiquer davantage avec ce groupe et plus efficacement au sujet de la lettre, mais encore plus de l'esprit de la loi. En négligeant de le faire, du moins pour ces personnes, le CT renonce à l'influence potentielle qu'il peut avoir sur la question et sur la manière dont ce groupe choisit de s'orienter. Il semble très clair, avec le recul, que la caractéristique qui distingue ceux qui sont disposés à se conformer à la politique et ceux qui ne le sont pas est le degré d'intériorisation des objectifs de la politique chez chacun. Sous cet angle, l'ignorance ou

une fausse perception de cet aspect des langues officielles représente un objectif évident de communication, et un qui est susceptible de donner des résultats.

Parallèlement, il semble aussi apparent que d'autres groupes de fonctionnaires refusent « d'accepter » la politique parce qu'ils ont intériorisé un sentiment exagéré des demandes de cette politique, ont comparé celles-ci à leurs propres moyens limités, et ont conclu qu'ils ne peuvent raisonnablement s'attendre à pouvoir se conformer. Il était à la fois fascinant et décourageant de voir jusqu'à quel point cette dynamique était insidieuse au cours des discussions : peu de personnes ont exprimé ce point de vue ouvertement, mais il était cependant apparent qu'un grand nombre considéraient la perspective de parler l'autre langue comme quelque chose qui était hors d'atteinte. Lorsque cela est perçu comme l'objectif ultime, l'envergure de l'obstacle s'accroît en conséquences.

En outre, ce processus a illustré que les perceptions, les opinions, les croyances et les attitudes relatives aux langues officielles varient entre deux extrêmes, et que ces extrêmes sont rendus plus concrets selon la manière dont les enjeux sont définis. Pour certains, les enjeux sont considérables, et peuvent être associés à des éléments tels que les impératifs culturels et le respect des identités nationales. À cette extrémité de la courbe, et compte tenu du sentiment correspondant qu'il existe des obstacles systémiques et enracinés, il n'est pas étonnant qu'un grand nombre soient préoccupés par les indications visibles des progrès ou de la non-conformité et qu'ils cherchent immédiatement à se prévaloir des recours officiels pour régler les problèmes qu'ils perçoivent. À l'autre extrémité, il y a ceux qui croient que les enjeux en présence ne sont que politiques et que les impératifs correspondent presque à des réalités et à des impératifs étrangers. De cette perspective, nous ne devons pas être surpris de voir tant de ressentiment chez ceux qui la partagent.

En dernière analyse, il semble donc essentiel que le point central des communications relatives à la *Loi sur les langues officielles* et à ses objectifs consiste à ramener les gens sur un terrain commun se situant entre les deux extrêmes. Dans tout ce que nous avons entendu, ce terrain commun semble se buter contre le sentiment immuable des capacités personnelles de ceux qui estiment qu'ils ne seront jamais en conformité avec la loi à moins qu'ils ne parlent les deux langues couramment et contre

l'indicible gravité des notions telles que la survivance culturelle ou les droits linguistiques. Bien qu'ils soient imposants et impressionnants, ces deux piliers de la question sont très importants et nos discussions révèlent que toute communication qui n'en tient pas compte sera inadéquate par rapport à la tâche à accomplir. La section suivante contient des suggestions, quoique limitées, sur la manière dont la question pourrait être abordée.

6.1 Stratégies de communication

D'après les résultats et constations découlant de cette recherche, et poursuivant les prémisses et les perspectives établies jusqu'ici dans ce rapport, nous pouvons signaler plusieurs « axes » de communication qui, collectivement, pourraient constituer la base des futures communications du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Axe 1 : Définir le milieu « idéal » sur le plan de la langue de travail

Il est évident que les membres de tous nos groupes de discussions sont loin d'avoir un point de vue commun sur l'objectif ultime de la politique ou sur ce qu'ils pourraient décrire comme un milieu de travail « idéal » sur le plan des langues officielles. Les plus concrètes de ces visions couvrent un éventail allant d'une fonction publique entièrement bilingue à une vision plus pratique et limitée d'une fonction publique fonctionnellement ou passivement bilingue. (Reconnaissant aussi la perspective des inconvertibles qui aimeraient voir disparaître toute la question de la langue!). L'ambiguïté qui existe à ce sujet semble cependant la source de beaucoup d'obstacles. Sans une perception de l'objectif ultime décrite et reconnue de la même manière, les progrès collectifs sont irréalisables, car il devient impossible de déterminer une mesure commune du progrès ou de la compréhension. Devant une telle lacune, il est inévitable que les participants se tournent vers le processus des plaintes, car l'absence de telles plaintes devient alors la seule norme de progrès que l'on peut considérer comme concrète. En outre, certains aspects de chacun de ces points de vue extrêmes sont incompatibles avec les objectifs, les politiques et les procédés de l'employeur. Si l'objectif ultime consiste à rendre tout le monde bilingue, il devient alors déraisonnable pour l'employeur de choisir de restreindre l'accès à la formation linguistique. Dans le même ordre d'idées, on pourrait arguer qu'il est contraire à

l'objectif ultime d'établir une fonction publique fonctionnellement bilingue de payer les employés pour qu'ils deviennent bilingues lorsqu'ils n'ont pas besoin d'utiliser leur langue seconde.

Nous rappelant donc que ce milieu changerait de forme et de couleur en fonction de n'importe laquelle des variables que nous avons décrites jusqu'ici, nous pouvons signaler certains éléments comme point de départ de l'élaboration de messages adaptés à chaque groupe cible.

Pour les francophones, nous pouvons postuler que certains progrès peuvent être réalisés dans la mesure où le Secrétariat du Conseil du Trésor peut influer sur la manière dont ils reconnaissent la conformité. Il semble clair qu'il serait bon de commencer par redresser l'impression (apparente, mais non exprimée ouvertement pendant nos discussions) qu'aucun progrès n'est réalisé à moins que les employés d'expression anglaise ne soient en réalité capables de parler français. **Le sens du bilinguisme « passif »**, où chacun peut à un degré minimal participer à des réunions ou des transactions, lire des communiqués, etc., dans l'autre langue **est un aspect définitif d'une vision commune et consensuelle d'un milieu idéal sur le plan des langues officielles.** En bref, presque tout le monde admet que ce serait une bonne chose. Ce qui est encore plus important est qu'en amenant les francophones à adopter le point de vue que cette vision ultime est compatible avec leur sentiment des enjeux en présence on arriverait à assainir le milieu en général. Il semble également vraisemblable qu'une telle vision pourrait constituer un défi prometteur à l'égard de la manière dont certains voient le mécanisme actuel de protection de la langue et de la culture et le respect de l'identité culturelle.

De même, il semble clair qu'il faut rappeler à certains francophones que le non-exercice de *leur propre droit à l'expression dans leur langue* peut aller à l'encontre du but recherché. En termes plus simples, les messages requis ici pourraient être de dire aux fonctionnaires d'expression française qu'il est suffisant qu'ils soient *entendus* et compris dans leur propre langue, mais qu'ils doivent en fait exercer ce droit.

Enfin, ce genre de messages, il faut le dire, contredit un système qui articule la conformité en milieu de travail autour de la notion de « l'offre active ». Bien que cette

notion puisse être adéquate et même nécessaire dans le contexte de la langue de service, il faut reconnaître qu'elle a pour effet de rehausser les *impressions* des normes et des mesures de conformité à un niveau où l'on insiste pour que tous parlent l'autre langue. Si, d'un autre côté, l'objectif ultime est le bilinguisme *passif,* il faudrait donc s'efforcer d'atténuer le réflexe de ceux qui ont tendance à se plaindre lorsque la personne de « l'autre » collectivité ne s'adresse pas à eux dans leur langue.

Dans le cas des anglophones, il semble clair qu'il y a beaucoup plus de travail à faire, ne serait-ce que parce que c'est dans cette collectivité que l'on trouve le plus d'ambiguïté autour des attentes liées à la politique. Par conséquent, il semble clair que les messages devraient porter sur l'établissement de mesures de progrès plus claires et plus atteignables, et en même temps, faire ressortir davantage l'importance de réaliser des progrès vers cet objectif. La norme de bilinguisme passif définie ci-dessus, et citée en exemple, serait productive en ce sens. Alors que le bilinguisme actif semble, pour de nombreux participants, bien au-delà de leur capacité, l'objectif d'apprendre à entendre et à comprendre l'autre langue l'est beaucoup moins. Cela étant dit, toutefois, il est clair que cette norme doit être considérée importante et sous un éclairage qui corresponde au poids des enjeux en présence pour l'autre collectivité.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit considérer que l'articulation des messages en ce sens doit tenir compte des variables géographiques et démographiques décrites plus tôt sous cette perspective.

Axe 2 : Redresser les fausses perceptions de la portée et des demandes de la politique

L'une des plus simples, et pourtant des plus importantes, tâches de communications que le Secrétariat du Conseil du Trésor doit entreprendre est simplement de renseigner les fonctionnaires sur la politique, et en particulier, sur les aspects qui concernent la langue de travail. Bien que le sujet de la langue de service ne soit que partiellement compris, nous avons constaté beaucoup plus de confusion et d'obscurité autour de la question de la langue de travail. En outre, cette confusion augmentant avec la distance, la nécessité de clarifier et d'expliquer *s'accroît* plutôt qu'elle ne diminue dans les régions non désignées bilingues aux fins de la langue de

travail. Il en est ainsi parce que même s'ils ne sont pas exposés au même niveau de demande, les fonctionnaires de ces régions contribuent néanmoins à la « croyance populaire » sur ce sujet. Qui plus est, le manque d'information précise sur ce sujet permet aux voix moins intéressées (et souvent récalcitrantes) de définir le cadre de référence de la question. Par ailleurs, nous voyons aussi clairement que les connaissances insuffisantes des participants peuvent amener à confondre la langue de service et la langue de travail. L'une des manifestations les plus visibles de cette confusion est le sentiment qu'ont plusieurs participants que les sanctions qui s'appliquent au non-respect des dispositions sur le service peuvent s'appliquer à la langue de travail.

Axe 3 : Normes plus claires au sujet des communications hiérarchiques

Le bilinguisme passif présenté comme élément d'un milieu idéal sur le plan de la langue de travail ne s'applique que dans le contexte des communications entre pairs. Bien que la pratique semble possible pour les participants dans le cas de réunions, de communications écrites et d'autres choses semblables, elle ne peut évidemment pas jouer le même rôle dans les communications *hiérarchiques*. Dans ces cas, définis ici comme toute communication officielle entre deux niveaux différents d'une hiérarchie organisationnelle, il incombe à la personne occupant le niveau le plus élevé de parler dans la langue de la personne de niveau inférieur. Bien que l'on puisse dire que c'est un principe déjà intégré à la politique des langues officielles, il ressort cependant comme un principe que peu de participants comprennent pleinement.

La confusion ou le manque de clarté entourant ce principe – et le fait que la plupart des gens ont l'intuition qu'il existe plutôt qu'ils ne le reconnaissent ouvertement – constituent un obstacle important au progrès. Cet obstacle s'est manifesté à maintes reprises par des commentaires et des attitudes, mais surtout par le ressentiment que de nombreux participants ont exprimé au sujet de la manière dont ils *sentaient* que leurs chances de promotion étaient définies par leurs capacités linguistiques. Comme dans le cas de nombreuses tendances décrites jusqu'ici, ce ressentiment semble s'accroître avec la distance qui existe par rapport à « l'autre » collectivité. Nous voyons des indications que l'ambiguïté elle-même est la source de la peur et de l'angoisse, dans la mesure où l'angoisse des participants est bien fondée, mais non rendue explicite.

Cette ambiguïté devrait clairement constituer une cible importante aux fins des activités de communications du Secrétariat du Conseil du Trésor, car il va sans dire que le principe en question est tout à fait valide, sauf qu'il n'est pas largement et pleinement compris. Au cours de nos discussions, il était apparent que les frustrations et les angoisses entourant cette notion étaient plus attribuables à son manque de clarté qu'à un manque de fondement moral ou organisationnel. En règle générale, la plupart des participants admettent que la notion de *prestation* dans l'autre langue acquiert plus d'importance et de bon sens plus l'autorité du communicateur est grande.

Axe 4 : Application uniforme et ouverture des procédés

Enfin, nous ne pouvons rendre justice à la perspective des participants, comme question de principe autant que comme axe de communication, sans signaler qu'un grand nombre estiment que la mise en œuvre de la politique manque de transparence et d'uniformité sur certains points importants. Les deux principaux exemples de cette situation concernent la prime au bilinguisme et la désignation des exigences linguistiques des postes.

- La prime, pour sa part, est critiquée lorsqu'elle est accordée à des gens qui ne semblent pas posséder les compétences qu'elle suggère ou encore plus lorsque le bénéficiaire n'utilise pas la langue seconde. Ce dernier exemple est encore plus troublant (et décrit d'une manière qui suggère que c'est assez commun) dans des situations hiérarchiques.

Le processus d'attribution des exigences linguistiques aux postes est problématique dans la mesure où les motifs incitant à déclarer une mesure de dotation « impérative » ou « essentielle » sont souvent obscurs pour les observateurs. Cela indique qu'il faut établir un ensemble clair de normes ou s'il existe déjà, l'expliquer plus clairement. Nous devons aussi souligner que nous avons entendu de nombreux participants parler de cas où l'affichage ou la norme de compétence avaient été manipulés pour faire en sorte qu'une personne donnée puisse obtenir le poste. Ce genre de pratique rabaisse clairement l'engagement général à l'égard de la politique, sans parler du degré de confiance dans le système.

7.0 Changements particuliers

Nous avons demandé aux participants aux séances leurs réactions à des mesures possibles visant à établir une utilisation plus équitable des langues : améliorer la formation et les ressources, modifier l'application de la prime au bilinguisme, accroître le recours à la dotation impérative et lancer une campagne d'information visant à changer les attitudes.

7.1 Amélioration de la formation et accroissement des ressources relatives aux langues officielles

Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'augmentation des ressources affectées au domaine des langues officielles — la formation comprise — semble pour de nombreux participants la condition « sine qua non » de la réussite de sa mise en œuvre.

> *Je suis d'accord avec (...), il y a des employés dans notre unité qui demandent à suivre une formation linguistique depuis la première année où ils sont arrivés ici et ils n'ont pas encore eu la possibilité de le faire, certains étant là depuis au moins 13 ans. (Groupe I1) (Traduction libre)*

> *Comme je l'ai mentionné souvent, nous devons avoir accès à la formation. Je suis relativement nouveau au gouvernement fédéral (2,5 ans) et j'aimerais continuer à travailler ici. Toutefois, j'ai presque atteint mon plafond professionnel et si je ne deviens pas bilingue d'ici environ deux ans je serai forcé de chercher de l'emploi ailleurs. Je lis souvent que le gouvernement fédéral s'attend à une évolution considérable de ses ressources humaines au cours des 5 prochaines années et qu'il devra retenir et attirer autant de gens que possible. Pour pouvoir le faire, je pense qu'il doit examiner la manière dont il détermine le besoin de postes bilingues et se préparer à accroître l'accès à la formation pour ceux d'entre nous qui désirent devenir bilingues. Un employé satisfait est un employé productif. (Groupe I1) (Traduction libre)*

Un autre modèle proposé par au moins l'un des participants concernait un programme proactif qui repérerait les candidats au bilinguisme avant qu'ils n'en aient un besoin réel.

> *Intéressant comme principe en autant que le bilinguisme ne devienne pas obligatoire dans tous les postes. Pour les postes bilingues on devrait avoir un*

programme type 'POCI' (programme d'orientation des cadres intermédiaires) on forme les gens pour la gestion pourquoi pas pour le bilinguisme lorsque c'est nécessaire.(Le bilinguisme devrait naturellement conduire à des promotions) (Groupe J1)

Que l'employeur favorise l'apprentissage de la langue seconde s'il est incapable de satisfaire aux exigences du travail dans une seule langue. ex: Je travaille pour (...)X dans un édifice voisin de L'école des langues de la défense nationale (cette école enseigne la langue seconde aux hauts dignitaires de notre pays). À plusieurs reprises dans le passé nous avons demandé à notre gestionnaire d'avoir accès à cet établissement d'enseignement. 'C'est la défense nationale c'est impossible'. L'argent de la défense nationale vient des poches des contribuables canadiens donc s'il dispose de ressource utile à toute la fonction publique canadienne, pourquoi ces limites administratives surtout qu'on nous parle tellement d'horizontalité au niveau administratif. (Groupe J1)

Les participants ont fait remarquer que l'acquisition des compétences linguistiques (surtout pour les anglophones apprenant le français) n'est qu'une partie de la bataille : le maintien des compétences nouvellement acquises semble aussi être une bataille, et souvent une bataille perdue d'avance.

En effet, mais c'est sur que le contexte de l'ouest est assez différent comme le mentionne P.... Par contre, même si ces personnes l'utilisent très peu, elles doivent rester bilingues en trouvant des mécanismes pour les faire pratiquer si elles le veulent vraiment: la télé TV5, les films français, les journaux, etc. Cela peut être considéré comme une responsabilité partagée (gouvernement et l'employé) de remplir les engagements pris antérieurement. (Groupe J1)

Il semble clair qu'il faut réexaminer les pratiques pour veiller à ce que ceux qui acquièrent des connaissances dans l'autre langue officielle soient capables de les utiliser assez pour ne pas les perdre. Il se pourrait que le Secrétariat du Conseil du Trésor doive, au moins, préparer une FAQ (foire aux questions) sur la manière de maintenir les compétences linguistiques.

Lorsqu'un employeur essaie de créer un milieu de travail bilingue, il doit y engager le temps et les ressources nécessaires. Si le gouvernement fédéral espère attirer et maintenir en poste des personnes qualifiées, dont un grand nombre ne sont pas bilingues, il doit veiller à ce qu'il y ait amplement de possibilités d'avancement de carrière. En imposant un plafond professionnel fondé sur la langue et en n'offrant pas de possibilités de formation pendant les heures de travail, il perdra un grand nombre de personnes qualifiées.(Groupe I1) (Traduction libre)

Il est pour moi important de s'attarder sur les besoins des fonctionnaires en rapport avec le langage. Favorisé les fonctionnaires à l'apprentissage de la

langue seconde. En créant, je ne sais trop quoi, un Ministère qui serait en mesure de donner la formation ou bien de mettre des gens en poste pour remplacer les fonctionnaires qui partent en apprentissage.... Mais, est-ce bien réaliste?... Qu'il révise la politique en changeant simplement la formulation sans apporter vraiment les efforts nécessaires au changement et que les gens ne prennent pas part à tout ça. C'est à mon avis comme changer des pommes rouges pour des pommes vertes... Un jeu de mots tout simplement... Je crois que c'est à nous à apprendre et au Ministère à offrir les moyens et la possibilité de le faire. (Groupe J1)

7.2 Prime au bilinguisme

L'accroître, la réduire ou l'éliminer

Dans l'ensemble des séances, les participants ont considéré la prime au bilinguisme comme une récompense (ou reconnaissance) plutôt que comme une mesure incitative.

Je ne pense pas que $800 est un incitatif pour un gestionnaire-cadre EX-1, -2, etc., qui ont des salaires supérieurs à $... Même pour moi qui suis chercheur unilingue français, je ne me casserai pas la tête pour essayer d'aller chercher un $400 net. L'argent ne devrait pas être considéré comme un incitatif mais plutôt comme une récompense. (Groupe J1)

La prime au bilinguisme se révélera probablement comme un nœud gordien d'opinions et d'attitudes contradictoires. Toutefois, il semble pertinent d'examiner la somme vraisemblablement importante qui pourrait peut-être être affectée efficacement à d'autres usages, y compris (par exemple) des cours de recyclage. Il pourrait être opportun pour le Secrétariat du Conseil du Trésor de revoir la pratique actuelle et d'envisager un remplacement systématique des primes par des fonds et des ressources affectés à la formation, et peut-être axer l'utilisation de ces fonds vers ceux qui ont reçu, cumulativement, les montants les moins élevés de prime au bilinguisme.

Quelle est la vraie raison d'avoir des postes bilingues. C'est pas pour distribuer des bonus. Je considère le bonus comme une forme de reconnaissance de mes compétences. La fonction publique, malheureusement, est très limitée du point de vue d'un gestionnaire voulant récompenser les membres de son groupe de travail. Y aurait-il d'autres formes de récompenses plus appropriées? (Groupe J1)

Si la prime n'est qu'un symbole – un symbole tangible, mais quand même un symbole – y aurait-il d'autres moyens de confirmer les réalisations d'un employé?

> *Jusqu'à la semaine dernière, j'occupais un poste unilingue français. Par contre, depuis près d'un an, je n'ai jamais rédigé un rapport en français. Je trouve ridicule qu'on désigne des postes comme le mien en étant francophone parce que, sincèrement, la demande pour nos services uniquement en français est pratiquement nul. Je crois que l'idée d'une prime ($800 ou $16 brut par paye) est simplement une méthode utilisée par le fédéral pour démontrer qu'elle encourage l'utilisation des deux langues. Cependant, tel que mentionné par plusieurs, cette prime ne vaut pas grand chose ... (Groupe J1)*

L'idée que la prime au bilinguisme devrait être supprimée et les économies affectées à une augmentation de la formation est l'objet d'un certain degré de soutien.

> *Je ne crois pas que la prime au bilinguisme représente grand chose comme encouragement à chercher à obtenir un poste bilingue. J'appuierais l'idée de s'en débarrasser et de dépenser l'argent pour former plus de gens. (Groupe D1) (Traduction libre)*

> *Je pense qu'on doit tenir compte de l'exigence du bilinguisme dans notre travail mais peut-être que la prime au bilinguisme est démodée (Groupe E1)*

Certains participants estiment que la prime versée devrait correspondre au niveau atteint.

> *Je lierais l'élimination de la prime au bilinguisme aux compétences requises pour postuler sa demande aux postes bilingues, probablement au mi-niveau d'un groupe, tel PM 04; AS 04; ES 04 etc... Raisonnement: Nous débutons une carrière au bas de l'échelle et recevons la formation linguistique. Pour monter, devoir démontrer compétence dans la langue seconde ainsi que plus de compétences, expérience pour postes supérieurs. (Groupe F1)*

7.3 Paye fondée sur l'usage

Une autre option proposée aux participants consistait à rendre la prime au bilinguisme payable en fonction de l'usage.

Bien que généralement, les participants aient appuyé ce principe, ils doutaient que les mécanismes requis soient aptes à être rendus opérationnels.

> *Je sais que c'est une option qui est envisagée présentement. Je crois qu'il y aurait du pour et du contre. En général, c'est une très bonne idée, mais ça pourrait aussi avoir un effet négatif aux niveaux d'entrée. Ça pourrait empêcher les nouvelles recrues bilingues d'accéder à des postes bilingues dès leur entrée. Ça pourrait aussi empêcher des recrues unilingues d'accéder à des postes bilingues non impératifs et de devenir bilingues, ce qui serait contre l'esprit de la Loi et des politiques sur les langues officielles, et contre l'intérêt du gouvernement. En tout cas, je suis d'accord pour dire que le système de primes au bilinguisme mérite d'être revu. (Groupe J1)*

> *Je pense qu'i y a une différence entre le bilinguisme réel et le bilinguisme sur papier. Je connais des gens qui ont eu de la difficulté à obtenir leur cote CCC et une fois qu'ils l'ont obtenue, ils n'ont pas utilisé leurs nouvelles compétences. Je crois que la prime au bilinguisme est une bonne idée, mais elle devrait refléter la réalité. Si vous êtes une personne qui n'utilise pas les deux langues au travail, vous ne devriez pas obtenir la prime ou du moins pas au même niveau que quelqu'un qui utilise les deux langues très fréquemment pendant la journée. Je recommande donc qu'il y ait un niveau, disons de 500 $ à 2 000 $. (Groupe F1) (Traduction libre)*

> *Je suppose, mais cela serait difficile à administrer. Comment quelqu'un pourrait-il vérifier quelle proportion de mon temps est consacrée au travail dans une langue donnée? Même si on appliquait le régime de l'honneur, ce serait au mieux une estimation. (Groupe K1) (Traduction libre)*

Il semble clair que la prime devrait être l'objet d'un examen.

7.4 Classification des postes

Les participants anglophones, surtout, s'étonnent du nombre de postes désignés comme comprenant un élément de langue seconde.

> *La seule réserve que je fais est qu'il y a peut-être trop de postes « désignés » bilingues. Par exemple, lorsqu'un employé n'a pas affaire au public, je ne vois pas pourquoi son poste serait désigné bilingue...lorsque nous examinons la pénurie de recrutement à la fonction publique, cette politique pourrait bien y contribuer. Je connais de nombreuses personnes qui aimeraient travailler au gouvernement fédéral, mais ne peuvent obtenir de postes parce qu'elles sont unilingues. (Groupe F1) (Traduction libre)*

Éliminer le système actuel de prime au bilinguisme et le remplacer par un pointage (qui tiendrait compte du degré d'utilisation de la langue seconde parler, écrire, lire) dans les descriptions de tâches. L'effet de coût supplémentaire est moins visible et ce pointage peut aider à obtenir une augmentation de niveau du poste qu'on occupe. (Groupe J1)

7.5 Dotation impérative

Comme on pouvait s'y attendre, la dotation impérative suscite toute une gamme d'opinions. Certains participants — surtout les francophones, semble-t-il — pensent que la dotation impérative pourrait être une solution.

Pourquoi pas les promotions dans lesquelles le bilinguisme est essentiel, non pas dans deux ans mais au moment d'occuper son poste. Mais cela demande une volonté de fer des gestionnaires et du Gouvernement pour ne pas lâcher sur ce point. Ainsi les gens, voulant ces promotions, devraient s'y prendre à l'avance pour devenir bilingue. (Groupe J1)

Je suis en faveur d'utiliser davantage la dotation impérative, ça inciterait peut-être les gens à aller davantage en formation linguistique pour se préparer à des promotions. Par contre, il faut justement que les outils viennent avec : accès à la formation et faciliter la mobilité, pour rendre plus facile à quelqu'un de partir du Québec pour aller occuper un poste bilingue dans les Prairies, par exemple. Si on n'a pas les outils, on va se retrouver avec une fonction publique anglophone et des postes bilingues impératifs non comblés, ce qui irait à l'encontre de ce qu'on souhaite. (Groupe J1)

Les anglophones, cependant, ne le croient pas.

Étant dans une ville bilingue, dans une province bilingue, il est très important que nos bureaux dispensent un service adéquat dans les deux langues. Cela pose un problème lorsqu'on considère la dotation, qui est habituellement cotée bilingue, nomination impérative. Pas de place pour la formation dans ce système. (Groupe F1) (Traduction libre)

Je suis d'accord avec (...) sur son dernier point. Nous devrions d'abord déterminer si une personne possède la scolarité, l'expérience, les connaissances, les capacités, etc. associées au poste, et si elle n'est pas bilingue, nous pouvons l'envoyer en formation. (Groupe I1) (Traduction libre)

Certains participants ont argué avec vigueur que quels que soient les changements à la politique envisagés, il faut y accorder le soutien nécessaire, car les changements pourraient bien aller, par inadvertance, à l'encontre des objectifs voulus.

ANNEXE

Hiérarchie des recommandations

Nous avons réparti les recommandations ci-après (et tenté d'en établir l'ordre de priorité) entre les catégories suivantes : celles dont les implications sont simples (avertissement), celles qui auront vraisemblablement une incidence sur un « processus » actuel de la fonction publique, celles qui concernent la « recherche », celles qui sont associées à la transmission de « l'information » et celles qui se rapportent à la prestation « d'outils et de soutien ». Nous avons aussi coté chaque recommandation selon notre estimation du degré de difficulté associé à sa mise en œuvre (faible, moyen et élevé) et les avantages potentiels de la réussite (faibles, moyens et élevés).

La répartition par catégorie donne lieu aux réflexions supplémentaires suivantes :

- Les avertissements (numéros 1, 10, 17, 21, 39 et 51) confirment qu'il y a des obstacles à une mise en œuvre plus réussie de la politique et qu'il faut être réaliste et patient par rapport aux attentes compte tenu de la situation relative aux ressources.
- La transmission de l'information de diverses manières semble nécessaire et pourrait être effectuée à peu de frais. Les éléments de l'information comprennent le redressement des fausses perceptions (3), la diffusion publique des diverses politiques sur la formation (7) et des niveaux de satisfaction (18) dans les ministères et les organismes, la répétition du thème du « bilinguisme convivial » auprès des employés (9) et la préparation et la diffusion de résumés des diverses politiques (11, 15, 16, 36, 42); ces moyens semblent facilement accessibles : stratégies à faible impact, mais à faibles coûts.
- Les mesures de diffusion de l'information visant à réaliser un changement d'attitudes (« information2 ») ont été codées comme étant plus difficiles ou coûteuses à mettre en œuvre. Parce que la crédibilité du message sera un facteur, ces campagnes d'information seraient plus crédibles si elles étaient accompagnées de ressources. Les campagnes pourraient comprendre les éléments suivants : établir un centre de solutions (13), favoriser un changement d'attitude chez les gestionnaires (28), promouvoir les langues officielles (40) le multiculturalisme (50) et la formation linguistique (5) et créer un logo de « missionnaire » (30).

- La difficulté associée à la modification des processus actuels varie. Les points les plus difficiles comprennent la prime au bilinguisme (45, 47, 48). Les changements de difficulté moyenne comprennent les suivants : établir un bureau d'aides temporaires bilingues (43), prendre des mesures adaptées aux ministères (38) et peut-être inclure des « PDG de redressement » (24), effectuer plus fréquemment des tests de maintien des compétences (8) et tenter de repérer à l'avance les exigences linguistiques auxquelles devront satisfaire les employés (37). Les mesures peu coûteuses comprennent : des révisions sommaires et la diffusion d'information sur la Loi (2), le programme des champions (4), la définition des exigences linguistiques des postes (49) et le rôle des organismes centraux (26); la création, au Secrétariat du Conseil du Trésor, d'une entité distincte chargée de promouvoir les langues officielles en milieu de travail (27); des mesures visant à favoriser les équipes de travail virtuelles et le travail des (31) « missionnaires » (33); et la mise en œuvre d'un programme de réintégration à l'intention de ceux qui reviennent de la formation linguistique (44).

- La catégorie « recherche » pourrait inclure des études documentaires, la recherche qualitative et les sondages visant à déterminer le besoin d'outils à l'intention des fonctionnaires dans leur propre langue, (20), un sondage d'opinions auprès des cadres supérieurs (25b), l'établissement d'une liste de leurs recommandations et l'analyse de celles-ci (29), le repérage des missionnaires (32), des équipes de travail (34 et 19) et d'autres pratiques exemplaires (35), la préparation et la réalisation de sondages réguliers auprès des employés au sujet de leur satisfaction sur le plan linguistique (18a).

- Il semble clair que, si l'on veut réussir, il sera essentiel d'affecter des ressources au rajeunissement de la politique, qu'il s'agisse de mesures générales (41), de formation (6), de « jumelage » de SM avec des ministres de langue différente (25) ou de la réinstallation, dans une ville francophone, de l'administration centrale de ministères clés (25a).

- Enfin, il y a des « outils » particuliers qui peuvent être mis à la disposition des employés, dont un SIPC amélioré (14), des lignes de « mouchardage » (22), des traducteurs technologiques (23) et des solutions unilingues à des problèmes de bilinguisme (12).

Numéro	Énoncé	Catégorie	Coût/difficulté de la mise en œuvre	Avantages potentiels
1	Il se peut que l'on ne puisse raisonnablement s'attendre à une amélioration importante de la mise en œuvre de la politique sur les langues officielles tant que le secteur public ne réalisera pas un meilleur équilibre entre les exigences du travail et les ressources qui y sont affectées.	Avertissement	s/o	s/o
2	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir examiner dans quelle mesure les gestionnaires eux-mêmes sont conscients des diverses politiques du gouvernement, y compris celles qui concernent les langues officielles, et comment, à leur tour, ils transmettent l'information aux employés qu'ils supervisent.	Processus	Faible	Faibles
3	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir faire ressortir les divers aspects de la politique et les résumer de manière à ce que les employés puissent en maintenir une compréhension raisonnablement correcte. Il faudrait peut-être, par exemple, élaborer et diffuser une ressource d'information (brochure ou FAQ) sur les fausses perceptions les plus communes.	Information	Faible	Moyens
4	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir réexaminer l'efficacité du programme des champions des langues officielles.	Processus	Faible	Faibles
5	Les attitudes actuelles à l'égard de la formation linguistique ne sont pas positives et le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir s'efforcer de les changer. Parallèlement, d'autres suggestions (accorder plus d'importance à la formation proactive, à la formation des candidats intéressés, à la formation aux fins de la langue de travail) pourraient aussi aider à modifier ces attitudes négatives à l'égard de la formation et de la politique sur les langues officielles.	Information2	Moyen	Moyens
6	Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères devraient encourager les employés à suivre des cours de perfectionnement linguistique selon les mêmes critères qu'ils utilisent pour les autres cours reliés au travail. En d'autres termes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait considérer la formation linguistique en langue seconde comme une formation reliée au travail, peu importe le profil linguistique du poste concerné.	Resscurces	Élevé	Élevés
7	L'AJLNH, l'Association des joueurs de la Ligue nationale de hockey, publie les salaires des joueurs pour donner à ces derniers des informations utiles pour leurs négociations. Le	Information	Faible	Moyens

	Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir publier les diverses politiques ministérielles concernant la formation linguistique de sorte que les employés puissent déterminer comment leur propre ministère se comporte par rapport aux autres et si leur intérêt à long terme, sur le plan de la langue et de la formation linguistique, pourrait être mieux servi ailleurs.			
8	Ne serait-ce que pour obtenir le meilleur rendement possible des fonds affectés à la formation linguistique, le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir administrer des examens de maintien des compétences plus fréquemment.	Processus	Moyen	Moyens
9	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait continuer à souligner que la fonction publique est « conviviale sur le plan du bilinguisme », surtout aux niveaux hiérarchiques élevés, et surtout dans les régions bilingues; les possibilités d'avancement de carrière seront plus grandes pour ceux qui ont une bonne connaissance des deux langues officielles.	Information	Faible	Faibles
10	Il semble clair que certains segments des employés ne sont nullement intéressés par la réussite de la politique ou de la Loi et résisteront leur mise en œuvre. Pour certains anglophones, par exemple, la politique peut être vue comme une tentative inefficace d'apaiser des pleurnichards perdants avec les fonds limités du gouvernement. Par contre, pour certains francophones, tout échec de la politique est une preuve insultante qu'ils sont continuellement victimes d'une majorité irrespectueuse.	Avertissement	s/o	s/o
11	Il pourrait être nécessaire de remettre aux employés une version simplifiée de la politique pour les aider à guider leurs actions et leurs attentes.	Information	Faible	Faibles
12	Le système de « compagnonnage » déjà établi dans certains ministères pourrait peut-être être adopté avantageusement par d'autres. L'utilisation de diverses technologies à distance (bavardages en direct, téléphone, centres d'appels, téléconférences, vidéoconférences, vidéoconférences à partir de la surface de bureau, etc.) pourrait aussi donner aux ministères la capacité de surmonter les difficultés géographiques et d'offrir des services comparables dans tout le pays dans la langue officielle des personnes concernées.	Outils	Moyen	Moyens
13	Il semble qu'il soit nécessaire que le Secrétariat du Conseil du Trésor clarifie les points de la mise en œuvre de la politique ou veille à ce que ces clarifications soient mises à la disposition des fonctionnaires. À mesure que le gouvernement et	Information2	Moyen	Faibles

	la population effectuent de plus en plus de transactions en direct, de telles clarifications deviendront d'autant plus nécessaires. Cette migration vers un milieu virtuel pourrait nécessiter un examen des règlements axés sur la géographie, car les transactions et les équipes de travail, pour ne citer que deux exemples, deviendront de plus en plus virtuelles. La technologie même qui peut faire de la géographie une considération secondaire pourrait bien être aussi celle qui est la source de solutions. Compte tenu des exemples venant d'autres ministères et de la disponibilité des moyens de communications, il semblerait désirable pour le Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir un centre de solutions possibles à des situations difficiles, un genre de service « réponse à tout » pour les employés où les consultants en langues officielles pourraient donner des conseils immédiats au sujet de situations problématiques.			
14	Ces résultats suggèrent que l'aspect de la loi service au public est bien compris et raisonnablement bien appliqué. En outre, les ministères ayant un mandat de service au public seront exposés aux efforts réussis pour respecter cet aspect des langues officielles. En retour, l'utilisation des ressources en langues officielles et le recours à des employés bilingues pourraient encourager un plus grand usage des deux langues dans le travail de ces ministères. Si elle est juste, cette hypothèse laisse entendre qu'il pourrait être utile pour les cadres supérieurs d'acquérir de l'expérience dans des ministères ayant un élément de service au public afin qu'ils puissent mieux se renseigner sur un milieu de travail plus équitable sur le plan des langues officielles et en faire l'expérience. Cela laisse prévoir un besoin de planification centralisée dans l'ensemble de la fonction publique, par exemple, une amélioration du SIPC permettant d'identifier et de repérer des candidats qualifiés.	Outils	Faible	Faibles
15	Il semble qu'il soit nécessaire de publier un énoncé clair et concis de cette politique et de son incidence possible sur les ministères et les employés.	Information	Faible	Faibles
16	Il semblerait nécessaire de mieux renseigner les employés sur la politique et sur son incidence probable sur les activités de leur ministère.	Information	Faible	Faibles
17	Il reste des obstacles à une meilleure compréhension de la politique sur les langues officielles en ce qui concerne la langue de travail.	Avertissement	s/o	s/o
18	On peut se demander si les résultats d'un sondage biennal sur la satisfaction des employés	Information	Faible	Moyens

	à l'égard de l'usage de la langue (mentionné dans une autre recommandation) pourraient être rendus publics. De cette manière, les employés potentiels pourraient avoir des informations plus pertinentes pour prendre des décisions relatives à l'emploi, et les employés actuels pourraient se rendre plus pleinement compte du fait que toute insatisfaction peut être exprimée – et par conséquent faire l'objet de mesures correctrices.			
18a	Sondages biennaux sur la satisfaction des employés par rapport à l'usage de la langue.	Recherche	Moyen	Moyens
19	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait se lancer à la découverte des meilleures pratiques afin de trouver et d'étudier les équipes de travail où les membres pas vraiment bilingues de l'équipe peuvent quand même travailler efficacement.	Recherche	Moyen	Moyens
20	Dans certain cas, il serait peut-être plus efficace et efficient de changer les comportements avant de changer les attitudes. À cette fin, nous suggérons que le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie quelles seraient les implications de l'obligation, pour les ministères, de fournir automatiquement aux fonctionnaires les outils requis dans leur première langue officielle, moyennant l'existence d'une « option négative » permettant de demander les outils de travail dans l'autre langue. Cela aiderait à diffuser ces outils en français et, on peut l'espérer, mènerait immédiatement à une plus grande équité en encourageant les francophones à travailler en français en leur facilitant l'accès à des outils en français. Cette approche exigerait probablement (tel que recommandé ailleurs) un SIPC plus souple.	Recherche	Faible	Élevés
21	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir considérer qu'en dépit des progrès réalisés au cours des dernières années, il se peut que la crédibilité à l'égard des mesures d'amélioration ainsi que l'appui connexe soient maintenant limités.	Avertissement	s/o	s/o
22	Être membre d'une équipe et travailler vers un objectif commun peuvent être de puissants inhibiteurs. En dépit d'une plus grande volonté apparente de la part de certains employés d'exercer leurs droits, il serait peut-être bon que le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage la création – en l'absence d'une meilleure expression – de « lignes de mouchardage » permettant aux employés de signaler les lacunes ministérielles ou gouvernementales d'une manière anonyme, et ainsi de n'être pas soumis à la pression des pairs ou des milieux officiels.	Outils	Faible	Faibles

23	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait continuer à explorer les solutions technologiques possibles à la question de l'interface entre les différentes « langues de fonctionnement » (y compris les traducteurs automatiques; Babel Fish (http://babelfish.altavista.com/) a traduit de l'anglais la phrase précédente de la manière suivante : « Treasury Board Secretariat devrait continuer à explorer les solutions technologiques à la question d'interface entre différents 'langages de fonctionnement' »).	Outils	Faible	Élevés
24	Dans le monde des affaires, les années 90 ont vu l'établissement et la prolifération de « spécialistes du redressement » , des PDG embauchés spécialement pour leur capacité à améliorer la situation financière d'une entreprise défaillante. Ces « escadrons volants » auraient eu de l'expérience en matière d'établissement d'un milieu de travail positif sur le plan des langues officielles (en plus de réussir dans d'autres aspects de la gestion de haut niveau, bien entendu) et deviendraient des spécialistes du redressement de la situation linguistique dans les ministères et organismes.	Processus	Moyen	Moyens
25	Il semble clair que la haute direction et les ministres ont un rôle prépondérant à jouer dans la mise en œuvre quotidienne de la politique, et il semble également clair que le Secrétariat du Conseil du Trésor — s'il était capable d'exercer une influence auprès de ce groupe — pourrait faire une « affaire en or ». En plus de demander le point de vue des SM et des ministres sur la meilleure manière de faire en sorte que tous deviennent partie prenante de la politique (une initiative qui a paraît-il déjà été entreprise par le Bureau du Commissaire aux langues officielles), nous nous demandons si un système de « compagnonnage » ne pourrait pas être créé de sorte que, par exemple, les ministres soient « jumelés » avec des sous-ministres qui appartiennent à l'autre groupe linguistique.	Processus	Faible	Élevés
25a	Dans le même ordre d'idées, il pourrait y avoir d'autres initiatives où, par exemple, l'administration centrale d'un ou de plus d'un ministère se trouverait dans un milieu entièrement francophone (à Québec, par exemple). Cela aurait comme avantage de donner aux cadres supérieurs l'occasion de s'exercer à parler français. On pourrait faire de même dans une ville de l'Ouest pour les cadres francophones.	Ressources	Élevé	Élevés
25b	Obtenir l'opinion des SM	Recherche	Faible	Moyens
26	Il semble évident que sur certains points, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor	Processus	Faible	Moyens

	lui-même n'ont pas réussi à mettre en œuvre la politique de la manière dont elle devrait l'être. Le résultat est probablement un manque de foi à l'égard de la politique, et ce qui est encore plus grave, un manque de respect à son égard. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres intervenants du secteur des langues officielles doivent eux-mêmes repenser leur approche et leur auto-perception. Sont-ils des surveillants et des policiers? Ou sont-ils censés favoriser l'utilisation équitable des langues officielles?			
27	Plus particulièrement, nous nous demandons si le mandat actuel du Secrétariat du Conseil du Trésor peut être rempli alors que les deux fonctions — promotion et application — semblent investies dans la même entité administrative. Nous sommes d'avis qu'il conviendrait maintenant d'envisager les questions d'une autre manière, de prendre une attitude qui fait passer la promotion avant l'application. La promotion des valeurs ne peut pas, d'après notre expérience, être réalisée sans la volonté de risquer de nouvelles approches, et en assumant de tels risques, on accepte la possibilité d'échouer. Nous soupçonnons que le Secrétariat du Conseil du Trésor est présentement trop préoccupé par l'application de ses nombreuses politiques souvent labyrinthiques pour pouvoir accepter le risque inhérent à un changement d'attitudes. Nous suggérons donc la création d'entités distinctes, si elles n'existent pas déjà, ayant des mandats distincts — une pour l'application des politiques et l'autre pour la promotion des langues officielles comme langue de travail.	Processus	Faible	Moyens
28	L'une des leçons que les gestionnaires doivent apprendre (ou réapprendre) est que les employés seront plus productifs s'ils peuvent travailler dans la langue de leur choix.	Information2	Moyen	Faibles
29	Nous suggérons que l'une des premières étapes pourrait être de dresser une liste des suggestions présentées dans ce rapport, qu'elles le soient sous forme d'implications ou de citations des participants, et de les classer selon les coûts et leur impact probables afin de mieux choisir celles qui devraient être mises en œuvre (ou du moins débattues et mises à l'essai) les premières, particulièrement s'il y a des « fruits mûrs prêts à cueillir ». Il faudrait promouvoir des séances de remue méninges interministérielles et faciliter l'échange et la mise en œuvre de ces idées.	Recherche	Faible	Faibles
30	On peut se demander s'il serait possible de créer un signe évident – l'équivalent du logo des langues officielles – et de le promouvoir comme	Information2	Moyen	Faibles

	une indication que la personne parle couramment les deux langues et est disposée à aider les autres à s'exercer dans leur langue seconde. Le signe pourrait être verbal ou sous forme d'épinglette.			
31	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir envisager de favoriser la mise en œuvre d'équipes de travail virtuelles qui réuniraient des employés de divers ministères.	Processus	Faible	Faibles
32	Il semble ressortir clairement de ces séances qu'il y a des points qui peuvent être améliorés. Il semble également clair qu'il y a des pratiques exemplaires appliquées présentement et des « missionnaires » qui « prêchent la bonne parole » — ou pourraient le faire — au sujet des langues officielles et de leurs valeurs sous-jacentes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères intéressés pourraient faire des recherches pour repérer ces modèles positifs, mieux les comprendre, explorer la manière dont ils se sont établis et ont prospéré et déterminer la façon d'en promouvoir la prolifération. Le positif inclut à la fois les missionnaires et les pratiques exemplaires.	Recherche	Faible	Moyens
33	Nous estimons que ces personnes, et d'autres comme elles, pourraient être des « champions naturels » et devraient être encouragées à adopter les valeurs du multilinguisme. Cela pourrait exiger la création d'une base de données fonctionnelle sur les employés gouvernementaux (un SIPC avec des zones de courrier électronique pour tous les employés) pour repérer ces employés et les aider à poursuivre leur « ministère ».	Processus	Faible	Moyens
34	Il semble que cela pourrait constituer un point de départ pour l'examen de la manière dont ces équipes de travail se sont formées, de ce qui les rend bilingues et de ce qui fait qu'elles réussissent. Point encore plus important, il semble vraisemblable que la recherche pourrait commencer avec ces équipes pour isoler les caractéristiques qui pourraient être exportées ou transférées à d'autres équipes. Par exemple, ces équipes de travail déjà bilingues, pourraient-elles être utilisées comme lieux de stages pour les nouveaux gestionnaires bilingues ou pour que les employés améliorent leurs compétences et apprennent à employer leur langue seconde dans un milieu qui les soutient? Ces unités bilingues pourraient-elles être utilisées pour des stages de perfectionnement, pour veiller à ce que les employés se servent des compétences linguistiques qu'ils ont tant travaillées pour	Recherche	Faible	Moyens

	acquérir?			
35	Il semble qu'il faudrait faire plus de recherches pour repérer les ministères qui appliquent des pratiques exemplaires et déterminer plus précisément comment ils y sont arrivés et comment ces pratiques peuvent être clonées par d'autres organisations.	Recherche	Faible	Moyens
36	Il pourrait être utile, semble-t-il, de compiler ces pratiques et d'autres techniques et approches pratiques et de les réunir dans un guide personnel, genre « Les langues officielles pour les nuls », et de le promouvoir auprès des gestionnaires et des employés qui en ont besoin. Une séance de babillard électronique avec les coordonnateurs des langues officielles pourrait être utile et les résultats constituer le fondement d'un tel manuel.	Information	Faible	Moyens
37	Idéalement, il serait très utile de repérer, de façon systématique, les employés qui auront besoin d'une formation linguistique avant qu'ils n'en aient besoin.	Processus	Moyen	Moyens
38	En plus de s'efforcer de repérer les pratiques exemplaires, le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait aussi cibler les organismes qui semblent les plus prêtes à une « mainmise ». S'il est déterminé, par exemple, que la taille réduite et l'engagement de la haute direction (pour ne nommer que deux variables) sont deux facteurs déterminants de l'emploi équitable des langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait travailler avec les cadres supérieurs et les ministres à améliorer systématiquement et de façon mesurable la satisfaction des employés dans un organisme donné en utilisant divers encouragements et diverses ressources qui pourraient être du ressort du Secrétariat du Conseil du Trésor. En d'autres termes, ce dernier prendrait des mesures particulières (en plus de ses activités s'appliquant à l'ensemble du gouvernement) à l'intention des organismes ayant un potentiel supérieur à la moyenne. Ces organismes, en outre, deviendraient des « bancs d'essai » pour des solutions innovatrices qui pourraient être appliquées de façon sélective.	Processus	Moyen	Moyens
39	Évidemment, ces catégories d'employés semblent constituer une partie irréductible du problème.	Avertissement	s/o	s/o
40	Les solutions possibles pourraient inclure de nouveaux modèles de réunion (systèmes de compagnonnage), mais aussi d'autres possibilités : responsabilité plus grande de la part des membres bilingues d'agir comme traducteurs de fait, et une plus grande capacité de leur part à bien connaître le langage technique de leur	Information2	Moyen	Faibles

	spécialité.			
41	Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit soutenir la politique en exerçant des pressions pour obtenir les ressources requises pour appuyer l'aspect langue de travail ou en les fournissant.	Ressources	Élevé	Élevés
42	Il semble clair qu'il faut réexaminer les pratiques pour veiller à ce que ceux qui acquièrent des connaissances dans l'autre langue officielle soient capables de les utiliser assez pour ne pas les perdre. Il se pourrait que le Secrétariat du Conseil du Trésor doive, au moins, préparer une FAQ (foire aux questions) sur la manière de maintenir les compétences linguistiques.	Information	Faible	Faibles
43	S'il peut exister quelque chose qui ressemble à un bureau « temporaire » au sein du gouvernement ... un tel bureau répondrait au besoin d'aider les gens à s'exercer dans l'autre langue.	Processus	Moyen	Faibles
44	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir examiner le besoin d'un programme spécial de « réintégration » pour les employés qui reviennent de la formation linguistique. Ce programme pourrait inclure, par exemple, des stations radiophoniques bilingues privées, des diffusions audio sur l'intranet du gouvernement avec choix de genres musicaux et de contenu spécialisé (« le Canal des RH », le « Rap de la TI », etc.) pour apprendre aux employés le vocabulaire spécialisé dans les deux langues.	Processus	Faible	Moyens
45	La prime au bilinguisme se révélera probablement comme un nœud gordien d'opinions et d'attitudes contradictoires. Toutefois, il semble pertinent d'examiner la somme vraisemblablement importante qui pourrait peut-être être affectée efficacement à d'autres usages, y compris (par exemple) des cours de recyclage. Il pourrait être opportun pour le Secrétariat du Conseil du Trésor de revoir la pratique actuelle et d'envisager un remplacement systématique des primes par des fonds et des ressources affectés à la formation, et peut-être axer l'utilisation de ces fonds vers ceux qui ont reçu, cumulativement, les montants les moins élevés de prime au bilinguisme.	Processus	Élevé	Moyens
46	Si la prime n'est qu'un symbole – un symbole tangible, mais quand même un symbole – y aurait-il d'autres moyens de confirmer les réalisations d'un employé?	Information2	Moyen	Élevés
47	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir considérer la modification de la prime au bilinguisme de sorte qu'elle serait versée aux niveaux d'entrée, mais supprimée aux niveaux plus élevés.	Processus	Élevé	Moyens
48	Il semble clair que la prime devrait être l'objet d'un réexamen.	Processus	Élevé	Moyens

49	Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vouloir examiner la manière dont les exigences linguistiques sont définies et incluses dans les exigences du poste ainsi que la qualité de ces définitions.	Processus	Faible	Faibles
50	Il se pourrait qu'il soit nécessaire pour le Secrétariat du Conseil du Trésor – et d'autres organismes – de donner à tous les employés (et à l'ensemble des Canadiens) le « goût » des langues, les deux langues officielles comprises.	Information2	Moyen	Moyens
51	Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à ce que toute campagne d'information s'accompagne d'un soutien important de la politique.	Avertissement	s/o	s/o